



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI A  
NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE COMPANY AND PROPOSALS TO ITS  
IMPROVEMENT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Štěpánka Zatloukalová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Kateřina Fojtů, Ph.D.**

**BRNO 2021**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Štěpánka Zatloukalová**  
Studijní program: Ekonomika podniku  
Studijní obor: bez specializace  
Vedoucí práce: **Ing. Kateřina Fojtů, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Student zhodnotí situaci společnosti pomocí vybraných metod finanční analýzy. Dále výsledky interpretuje a porovnává s doporučenými hodnotami, oborovými průměry či nejbližší konkurencí. Na základě provedených analýz nalezne příčiny nepříznivého stavu a navrhne možná opatření pro zlepšení situace.

### **Základní literární prameny:**

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-271-0563-2.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-8-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se věnuje zhodnocením finanční situace vybraného podniku v letech 2015 až 2019. Hodnocení je založeno na základě metod a ukazatelů finanční analýzy, které jsou podrobně popsány v teoretické části. V praktické části jsou teoretické poznatky aplikovány na konkrétní společnost. Na základě zjištěných výsledků jsou v poslední části práce navržena doporučení pro zlepšení finanční situace.

## **Abstract**

The bachelor's thesis deals with the evaluation of the selected company during the years 2015 to 2019. Evaluation is based on methods and indicators of the financial analysis, which are particularly described in the theoretical part. The theoretical information is implicated for the particular company in the practical part of the thesis. Finally, based on the findings, there are suggested recommendations for improvement of the financial situation.

## **Klíčová slova**

Finanční analýza, SLEPTE analýza, Porterova analýza, soustavy ukazatelů, absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele

## **Keywords**

Financial analysis, SLEPTE analysis, Porter's analysis, systems of indicators, absolute indicators, difference indicators, ration indicators

### **Bibliografické citace**

ZATLOUKALOVÁ, Štěpánka. *Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-14]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133887>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Kateřina Fojtů.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským)

V Brně dne 14. 5. 2021

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Poděkování patří mé vedoucí bakalářské práce, paní Ing. Kateřině Fojtů, Ph.D., za ochotu a rady při zpracovávání této práce. Velké díky také patří panu Ing. Vaňkovi, bez ním poskytnutých informací by tato práce nemohla vzniknout.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	11
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
1.1 Analýza okolí podniku.....	13
SLEPTE analýza .....	14
Porterova analýza.....	16
Analýza vnitřního (interního) prostředí dle modelu 7S .....	18
1.2 Finanční analýza .....	20
Analýza soustav ukazatelů.....	21
Absolutní ukazatele.....	24
Rozdílové ukazatele .....	25
Poměrové ukazatele .....	26
2 PRAKTICKÁ ČÁST .....	35
2.1 Představení společnosti.....	35
2.2 Analýza okolí podniku.....	36
SLEPTE .....	36
Porterova analýza.....	41
Analýza vnitřního prostředí dle modelu 7S .....	43
2.3 Finanční analýza .....	46
Analýza soustav ukazatelů.....	46
Horizontální analýza .....	48
Vertikální analýza aktiv a pasiv .....	56
Analýza rozdílových ukazatelů.....	58
Analýza poměrových ukazatelů.....	59
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	67



3.1	ABC analýza zákazníků z hlediska tržeb.....	67
3.2	Revolvingový faktoring .....	69
3.3	Nové trhy .....	70
3.4	Změna loga .....	73
3.5	Vztahy na pracovišti .....	74
	ZÁVĚR .....	76
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	77
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	82
	SEZNAM VZORCŮ.....	83
	SEZNAM GRAFŮ .....	84
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....	85
	SEZNAM TABULEK .....	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

# ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je zhodnocení finanční situace společnosti, specializující se na kovoobrábění. Protože si společnost nepřála být jmenována, pro potřeby této práce bude v celé práci nazývána jako Star s.r.o. Finanční situace společnosti bude vyhodnocena na základě kvalitativního i kvantitativního přístupu. Tyto přístupy by měly komplexně vyhodnotit nejen současné postavení podniku na trhu, ale dokážou predikovat i budoucí vývoj.

Výsledky strategické analýzy slouží především pro potřeby vlastníků podniku, kteří se s její pomocí rozhodují o dalším počínání z dlouhodobého hlediska. Technická finanční analýza, je nezbytným podkladem především pro rozhodování manažerů. Znalost finanční problematiky konkrétního podniku je ale důležitá i pro dodavatele, zákazníky, věřitele, či zaměstnance dané společnosti.

Práce je členěna do tří částí, které na sebe navazují a společně tvoří jeden celek. V první části jsou definovány základní pojmy a jednotlivé metody na jejichž základě, lze hodnotit finanční situaci. Jedná se především o analýzu okolí podniku a zhodnocení jednotlivých finančních ukazatelů

Druhá část obsahuje představení společnosti Star s.r.o. Dále se snaží objektivně vyhodnotit veškeré podstatné vlivy působící na společnost a na jejichž základě určit vhodnou strategii do dalších let. Tato část za pomoci finanční analýzy popisuje, jak firma nakládá se svými financemi.

Třetí část se snaží s pomocí zjištěných výsledků navrhnout možná opatření, která by mohla společnosti pomoci přispět ke zlepšení finanční situace.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Následující kapitola se zabývá definováním hlavních a dílčích cílů, jednotlivými metodami a postupy, kterými bude daných cílů dosaženo.

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnocení finanční situace společnosti Star s.r.o. v letech 2015 až 2019 za pomoci metod finanční a strategické analýzy. Na základě zjištěných údajů budou navržena vhodná opatření, která povedou k optimalizaci stávajících procesů.

K dosažení hlavního cíle je nezbytné nejprve splnit jednotlivé dílčí cíle, mezi něž patří:

- Formulace teoretických východisek, z nichž bude následně vycházet praktická část.
- Představit společnost, předmět podnikání, organizační strukturu a trhy, na kterých se pohybuje.
- Zhodnotit vnější a vnitřní vlivy působící na společnost za pomoci analýzy PESTLE, 7S a Porterovy analýzy.
- Provedení samotné finanční analýzy, v níž budou vypočítány a interpretovány jednotlivé ukazatele definované v teoretické části. Ukazatele budou vypočítány na základě finančních výkazů společnosti, rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow.
- Navržení možných opatření pro zlepšení finanční situace a stability.

### **Metodika**

- Pozorování: systematické, cílevědomé a plánovité sledování předem určených skutečností. (Synek aj., 2007, s. 19)
- Srovnávání: posouzení, zda jsou jednotlivé jevy v určitých oblastech shodné, či odlišné. (Synek aj., 2007, s. 19)
- Analýza: rozložení zkoumaného jevu na jednotlivé části, což umožňuje jev poznat lépe jako celek a zjistit důležité vzájemné souvislosti mezi jednotlivými částmi. (Synek aj., 2007, s. 21)
- Syntéza: sjednocení jednotlivých částí v celek, kdy se opět snažíme zjistit podstatné vzájemné souvislosti mezi jednotlivými částmi. (Synek aj., 2007, s.21)

# 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola bakalářské práce slouží jako teoretický podklad pro zhotovení praktické části. Budou zde obecně vysvětleny teoretické poznatky finanční analýzy, její metody, jednotlivé ukazatele a také některé modely.

## Pojem finanční analýza

*Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předvídání budoucích podmínek. Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku.* (Růčková, 2019, s. 9)

Finanční analýza tvoří nezbytnou součást finančního řízení podniku, protože podává zpětnou vazbu o tom, kam se podnik v jednotlivých oblastech posunul. Její výsledky slouží nejen pro vlastní potřeby firmy, ale také pro potřeby dalších zainteresovaných stran. Jedná se například o investory, obchodní partnery, státní a zahraniční instituce, nebo konkurenci. Rozhodujícím aspektem je určení uživatelů finanční analýzy, protože každá zájmová skupina potřebuje pro své potřeby jiné informace. (Knápková aj., 2017, s. 17)

Data pro zpracování finanční analýzy jsou získávána z:

- účetní závěrky podniku: rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow,
- dostupných informací o: vlastních produktech, technologiích, dodavatelích, odběratelích, struktuře a počtu zaměstnanců...,
- zpráv o trzích: finančních, produktů, materiálů, práce,
- informací statistického charakteru. (Scholleová, 2017, s. 163)

## Metody finanční analýzy

Pro sestavení celkové finanční výkonosti je nutné provést:

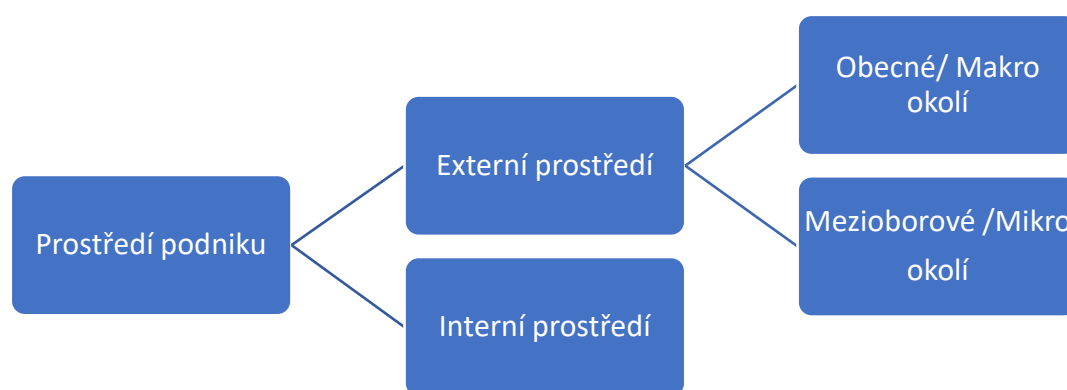
1. fundamentální (kvalitativní) ekonomickou analýzu,
2. technickou (kvantitativní) ekonomickou analýzu. (Čížinská a Marinič, 2010, s. 161)

## 1.1 Analýza okolí podniku

Pro její sestavení je nutné objektivně analyzovat všechny faktory, které mají vliv na fungování podniku. Jedná se o subjektivní odhad a jeho přesnost závisí na schopnosti sestavitele kriticky myslet. (Sedláček, 2011, s. 3)

Analyzuje se vliv:

- vnitřního a vnějšího ekonomického prostředí,
- fáze životního cyklu podniku,
- charakteru podnikových cílů. (Sedláček, 2011, s. 3)



**Obrázek č. 1: Prostředí podniku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013, s. 98)

### Analýza vnějšího (externího) prostředí

Při této analýze se snažíme co nejlépe prozkoumat všechny podstatné vnější vlivy, které ovlivňují fungování podniku. Definuje, před jakými hrozbami a před jakými příležitostmi podnik stojí. Pro detailní prozkoumání makrookolí se široce uplatňuje metoda SLEPTE, která zkoumá jednotlivé makroekonomické vlivy a trendy. Pro analýzu mikrookolí bývá využívána Porterova analýza, která popisuje vliv pěti sil na strukturu odvětví. (Fotr, 2012, s. 305–306)

## **SLEPTE analýza**

Tato analýza známá také pod názvem PESTLE nese svůj název podle prvních písmen vnějších faktorů, které ovlivňují fungování podniku. Konkrétně se jedná o vlivy společenské, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické. (Mallya, 2007, s. 41–42)

### **Vliv společenských trendů**

Tyto vlivy mohou výrazně ovlivnit nabídku i poptávku, proto je vhodné zohlednit:

- aktuální pohled společnosti na svět,
- životní úroveň a životní styl,
- mobilitu pracovní síly,
- množství pracovní síly na trhu a její vzdělání,
- požadavky společnosti na ochranu životního prostředí,
- demografické změny, například věková struktura obyvatelstva. (Mallya, 2007, s. 41–42)

### **Legislativa**

Analyzuje, jaké zákony, právní normy a vyhlášky ovlivňují chod podniku např.:

- existence regulací v daném odvětví,
- daňové zákony,
- antimonopolní zákony,
- zákony o ochraně životního prostředí,
- existence vládních investičních pobídek. (Mallya, 2007, s. 41–42)

## **Ekonomické faktory**

Popisuje, jaké makroekonomické vlivy na podnik působí jedná se např.:

- aktuální hospodářské cykly,
- vývoj HDP,
- míra inflace,
- úrokové sazby,
- kurzy měn,
- kupní síla,
- průměrné mzdy a jejich vývoj. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 19)

## **Politické faktory**

Ovlivňuje postavení podniků ve společnosti a míru investičního zapojení jednotlivých firem, mezi dané faktory patří:

- stabilita vlády a politického systému,
- regulační a deregulační opatření,
- uplatňování lobbismu,
- rozpočtová politika a vývoj státního rozpočtu. (Fotr, 2012, s. 306)

## **Technologické trendy**

Znalost nejnovějších technologických novinek může hrát významnou roli pro úspěch podniku. Je třeba brát v úvahu:

- změny technologií,
- soustředit se pouze na významné inovace,
- množství finančních prostředků věnovaných na vědu a výzkum,
- možné substituty,
- náklady na přírodní zdroje,
- umožňuje-li společnost zvolená technologie vyrábět levné a kvalitní výrobky. (Mallya, 2007, s. 41–42)

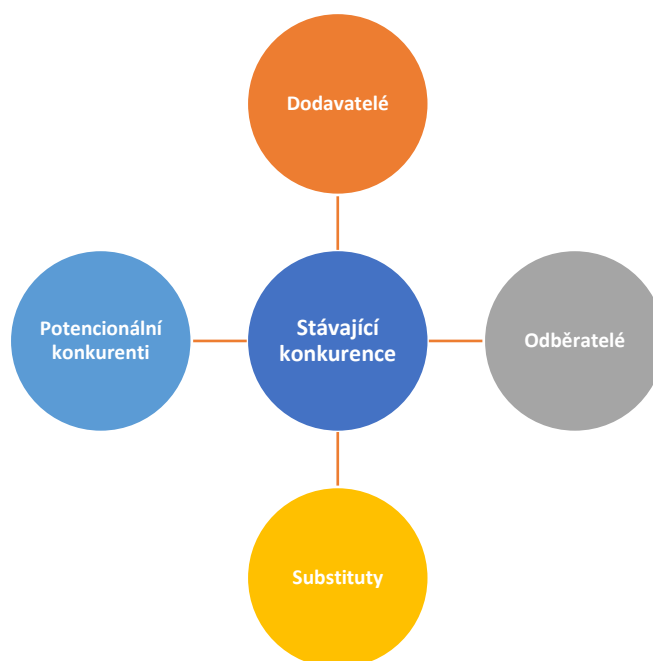
## Ekologické aspekty

Management podniku by měl důsledně analyzovat současné i budoucí ekologické trendy, protože jinak hrozí riziko nenávratnosti investice z důvodu nevyhovujících ekologických standardů, případně možné konflikty se zákazníky i legislativou. Mezi aktuální ekologické trendy patří:

- ochrana životního prostředí,
- využití obnovitelných zdrojů energie,
- udržitelný rozvoj,
- zpracování odpadů a recyklace. (Mallya, 2007, s. 41–42)

## Porterova analýza

Nazvaná podle Michaela E. Portera. Taktéž známá pod názvem analýza pěti sil. Popisuje mikroekonomické vlivy. Říká nám, že čím méně tyto vlivy v odvětví působí, tím více je dané odvětví atraktivní. Mezi těchto pět sil patří: stávající konkurence, potencionální konkurenti, substituční produkty, odběratelé a dodavatelé (Zuzák, 2011, s. 92)



**Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mallya 2007)



## **Stávající konkurence**

Zásadní pro posouzení velikosti konkurence v odvětví je velikost podílu daného podniku v porovnání s konkurencí, finanční síla podniku, počet firem v odvětví a jestli daný počet v průběhu let roste, nebo klesá. Konkurenci ovlivňuje taktéž velikost poptávky po produktech. Během analýzy stávající konkurence by měl být zhodnocen nejen přístup na trh (velikost nezbytného kapitálu a legislativních překážek), ale také náklady odchodu z trhu. (Mallya, 2007, s. 41–42)

## **Potencionální konkurenti**

Míra rizika, že do odvětví vstoupí nová konkurence, závisí na výši kapitálu potřebného pro vstup do odvětví, legislativě daného státu, možnostech přístupu k distribučním kanálům, preferencích zavedené značky a zákaznické loajalitě a diferenciaci výrobku. (Mallya, 2007, s. 41–42)

## **Substituty**

Jedná se o naprosto odlišné výrobky, které plní podobnou funkci. Mohou být například finančně levnější, ekologičtější, či aktuálně módní. Pro tyto důvody hrozí riziko, že zákazník dá raději přednost jim. (Zuzák, 2011, s. 92)

## **Odběratelé**

Neboli zákazníci, se snaží svou vyjednávací silou dosáhnout toho, aby ceny byly co nejnižší a splatnost jejich závazků co nejdelší. Pokud je vyjednávací síla odběratelů vysoká, mohou přenášet některé své náklady na dodavatele, a to například náklady na reklamu, podporu prodeje nebo poplatky za umístění zboží v regálu (Zuzák, 2011, s. 92)

## **Dodavatelé**

Jejich vyjednávací síla zvyšuje cenu výrobku, a tím zmenšuje zisk nakupujícího. Jejich vyjednávací síla se zvyšuje, pokud nakupující není důležitým zákazníkem (jeho nákupy jsou pro podnik zanedbatelné), výrobky dodavatele jsou jedinečné a pro kupujícího je náročné případně nákladné přejít k jinému dodavateli. Případně pokud odběratel tvoří monopol, či oligopol. (Mallya, 2007, s. 41–42)

Při analýze se zkoumá také úroveň kvality, komplexnost nabízených služeb a produktů, certifikace, včasnost a spolehlivost dodávek a v neposlední řadě finanční náročnost. (Jakubíková, 2013, s. 104)

## **Analýza vnitřního (interního) prostředí dle modelu 7S**

Tato analýza, taktéž známá jako McKinseyho model, vznikla v 80. letech minulého století díky zaměstnancům společnosti McKinsey, pana Toma Petersona a Roberta Watermana. Snaží se zjistit, jestli všechny části podniku fungují společně a v souladu se sdílenými hodnotami organizace. Definuje silné a slabé stránky společnosti, a tím připravuje podnik na budoucí změny. (Schoemaker, 2016)



**Obrázek č. 3: Rámec 7 S**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Smejkal, 2013, s. 40)

### **Sdílené hodnoty**

Nacházejí se uprostřed modelu a propojují všechny prvky mezi sebou navzájem. Tyto hodnoty dávají směr všem lidem působícím ve firmě. Působí na emoce a motivují jedince chovat se určitým způsobem. Vyjadřují, v co daná společnost věří a jaké jsou její principy. (Schoemaker, 2016)

## **Strategie**

Dlouhodobá orientace firmy, která stanovuje, jakými postupy chce dosáhnout vize majitelů. Popisuje jednotlivé aktivity pro splnění dílčích cílů. Pokyny jsou vydávány volně, aby mohly být kreativně splněny. Většina strategií vychází z principu konkurenční výhody. Konkurenční výhodou bývá buďto odlišnost, nebo strategie nízkých nákladů. (Smejkal a Rais, 2013, s. 40–42)

## **Organizační struktura**

Snaží se optimálně rozdělit úkoly, kompetence a pravomoci mezi pracovníky. Mezi základní typy patří:

- Liniová – jeden útvar přímo nadřazen ostatním, snadná centralizace, vysoké nároky na vedení jednotlivých oddělení.
- Funkcionální – podřízení mají několik specializovaných vedoucích a každý rozhoduje jen o otázkách spadajících do jeho kompetence.
- Liniově-štabní – spojuje liniovou a funkcionální strukturu, kde za odborné činnosti zodpovídají samostatné útvary-štáby.
- Divizní – dochází k rozdělení organizace na menší celky (divize) podle geografického umístění, nebo koncového zákazníka.
- Maticová – v organizaci je za jeden určitý projekt zodpovědná skupina zaměstnanců, která se při novém projektu obmění podle potřeby. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 203–213)

## **Systémy**

Postupy a procesy, díky kterým je možné efektivně řídit každodenní aktivity firmy. Jedná se například o kontrolní, komunikační a informační systémy, systémy alokace zdrojů, odměňování. (Mallya, 2007, s. 74)

## **Schopnosti**

Charakteristické znalosti a dovednosti lidí pracujících v dané organizaci. Jsou základním prvkem, díky kterému může firma uplatnit svou konkurenční výhodu. (Schoemaker, 2016)

## **Styl**

Popisuje, jak management řídí své zaměstnance a jakým způsobem řeší případné konflikty. Mezi základní styly patří:

- Autoritativní styl řízení – vedoucí rozhoduje o všech záležitostech sám.
- Demokratický styl – deleguje většinu pravomocí, ale za konečná rozhodnutí je zodpovědný.
- Styl laissez-faire – pracovníci získávají značnou volnost, vedoucí do jejich činnosti zasahuje v co nejmenší míře. (Smejkal a Rais, 2013, s. 48)

## **Spolupracovníci**

Neboli lidské zdroje a jejich další rozvoj, jejich schopnosti a dovednosti, vztahy mezi nimi navzájem, jejich motivace a chování vůči firmě. Je nezbytné zvyšovat všechny zmíněné aspekty stávajících zaměstnanců a hledat případné nové perspektivní zaměstnance. (Mallya, 2007, s. 74)

## **1.2 Finanční analýza**

Za využití matematických a statistických metod kvantitativně zpracovává ekonomická data a kvalitativně posuzuje zjištěné výsledky. (Sedláček, 2011, s. 9)

Analýza se ve většině případů skládá z následujících postupů:

- Charakteristika prostředí a datové základny, výběr srovnatelných společností, sběr dat a ověření jejich použitelnosti.
- Volba metod a ukazatelů finanční analýzy, jejich aplikace a vyhodnocení.
- Pokročilé zpracování dat například vývoj ukazatelů v čase, vztahy mezi ukazateli.
- Návrhy a doporučení pro dosažení optima. (Kalouda, 2017, s. 59–60)

## Metody finanční analýzy

Podle Prokůpkové a spol. (2014, s. 95) rozlišujeme dvě základní metody:

- a) **Elementární metody:** nejčastěji používány v běžné praxi, zpracovávají zjištěné údaje (ukazatele) jednoduchými matematickými operacemi (sčítání, odčítání, podíl, procenta).
- b) **Vyšší metody** – založeny na poznatcích obecné a matematické statistiky.

Podle typu využitých dat a účelu analýzy rozlišujeme tyto základní elementární analýzy:

- analýza soustav ukazatelů,
- analýza absolutních ukazatelů,
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů. (Sedláček, 2011, s. 7)

## Analýza soustav ukazatelů

Do této skupiny spadá také podskupina **metod účelově vybraných ukazatelů**. Přiřazují společnosti koeficient, podle kterého se dá rozhodnout o finančním zdraví společnosti a budoucí stabilitě, či nestabilitě podniku. Patří sem:

**Bonitní modely:** srovnávají dosažené výsledky firmy s oborovými výsledky, díky čemuž je možné stanovit pozici společnosti v daném oboru.

**Bankrotní modely:** dokážou předvídat, zda firma směřuje k bankrotu, protože několik let před skutečným bankrotem firmy vykazují určité finanční problémy. (Růčková, 2019, s. 48)

## Kralickův Quicktest

Jedná se o typický příklad bonitního modelu, který se skládá ze čtyř rovnic. Z prvních dvou výsledků lze vyhodnotit finanční stabilitu a z druhých dvou výnosovou situaci firmy (Růčková, 2019, s. 89)

$$\textbf{Koeficient samofinancování} = \frac{\textbf{Vlastní kapitál}}{\textbf{Aktiva celkem}} \times 100$$

**Vzorec č. 1: Koeficient samofinancování**

(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 105)

Vyjadřuje, z jaké části je společnost schopna krýt své potřeby vlastními zdroji. (Sedláček, 2011, s. 105)

$$\textbf{Doba splácení dluhu z cash flow} = \frac{\textbf{Cizí zdroje} - \textbf{Peníze} - \textbf{Účty u bank}}{\textbf{Provozní cash flow}}$$

**Vzorec č. 2: Doba splácení dluhu z cash flow**

(Zdroj: Růčková, 2019, s. 89)

Uvádí, za kolik let je podnik schopen splatit všechny své závazky. (Sedláček, 2011, s. 106)

$$\textbf{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\textbf{EBIT}}{\textbf{Aktiva celkem}} \times 100$$

**Vzorec č. 3: Rentabilita celkového kapitálu**

(Zdroj: Růčková, 2019, s. 89)

Neboli výnosnost vloženého kapitálu, udává schopnost podniku dosáhnout zisku použitím celkových aktiv. (Růčková, 2019, s. 89)

$$\textbf{Cash flow v \% tržeb} = \frac{\textbf{Provozní CF}}{\textbf{Výkony}} \times 100$$

**Vzorec č. 4: Cash flow v % tržeb**

(Zdroj: Růčková, 2019, s. 89)

Výsledná bonita se stanoví tak, že se jednotlivým ukazatelům přidělí body podle tabulky č. 1. Výsledná známka se vypočítá jako jednoduchý aritmetický průměr bodů dosažených pro jednotlivé ukazatele (Kislingerová, 2005, s. 77)

**Tabulka č. 1: Kralickův Quicktest, stupnice hodnocení jednotlivých ukazatelů**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kislingerová, 2005, s. 77)

Ukazatel		Výborný	Velmi dobrý	Dobry	Špatný	Ohrožen insolvenčí
		1	2	3	4	5
Finanční stabilita	Koeficient samofinancování	> 30 %	< 20 % ; 30 % >	< 10 % ; 20 % >	> 0	negativní
	Doba splácení dluhu z CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Výnosová situace	CF v tržbách	> 10 %	< 8 % ; 10 % >	< 5 % ; 8 % >	< 0 % ; 5 % >	negativní
	Rentabilita celkových aktiv	> 15 %	< 12 % ; 15 % >	< 8 % ; 12 % >	< 0 % ; 8 % >	negativní

### Altmanova formule bankrotu (Z-skóre)

Jedná se o typický příklad široce uplatňovaného bankrotního modelu. Slouží k odhalení nepřiměřených úvěrových rizik. Vhodný především pro středně velké podniky. (Růčková, 2019, s. 82)

Pro české podmínky byl model modifikován do následující podoby:

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,7 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + X_5 + X_6$$

Kde:

$X_1$ .....Čistý pracovní kapitál / Aktiva celkem

$X_2$ .....Nerozdělený zisk / Suma aktiv

$X_3$ .....EBIT / Suma aktiv

$X_4$ .....Základní kapitál / Celkové dluhy

$X_5$ .....Tržby / Suma aktiv

$X_6$ .....Závazky po lhůtě splatnosti / Výnosy

Pokud:

$Z > 2,7$ ..... Uspokojivá finanční situace

$1,2 < Z < 2,6$  ..... Šedá zóna (neprůkazný výsledek)

$Z < 1,2$ ..... Ohrožení bankrotem

### Vzorec č. 5: Altmanova formule bankrotu pro české podmínky

(Zdroj: Mrkvička a Kolář, 2012, s. 144–146)

## Absolutní ukazatele

Vyhodnocují hodnoty jednotlivých položek získaných ze základních účetních výkazů. Analyzovaná data porovnáváme s rokem předešlým. Sledujeme absolutní i procentuální změny. Proto rozdělujeme analýzu na horizontální a vertikální. (Máče, 2006, s. 29)

### Horizontální analýza

Porovnává změny položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti, díky ní lze předvídat pravděpodobný vývoj daných ukazatelů v budoucnosti. K dosažení vypovídací schopnosti je třeba dostatečné množství údajů. Z údajů by měly být vyloučeny náhodné vlivy, a naopak do odhadů by mělo být promítnuto například procento inflace, či vývoj měnového kurzu. (Mrkvička a Kolář, 2013, s. 53)

$$\text{Absolutní změna} = Ukazatel_t - Ukazatel_{t-1}$$

Vzorec č. 6: Absolutní změna

(Zdroj: Mrkvička a Kolář, 2013, s. 53)

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{Absolutní změna} * 100}{Ukazatel_{t-1}}$$

Vzorec č. 7: Procentní změna

(Zdroj: Mrkvička a Kolář, 2013, s. 53)

### Vertikální analýza

Vyčísluje podíl jednotlivých položek vzhledem k jejich celkovému objemu nejčastěji v procentním vyjádření. Analýza je vhodná pro použití v různých obdobích, ale i pro srovnání mezi podniky. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 92–93)

$$\text{Podíl } i - \text{té položky} = \frac{\text{Velikost } i - \text{té položky}}{\text{Souhrn položek}} \times 100$$

Vzorec č. 8: Podíl i-té položky (vyjádřeno v %)

(Zdroj: Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 92)



## Rozdílové ukazatele

Taktéž známé pod pojmem fondy finančních prostředků. Slouží ke zhodnocení likvidity, kterou vyhodnocují na základě rozdílu mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a souhrnem určitých položek krátkodobých pasiv. (Sedláček, 2011, s. 35)

### Čistý pracovní kapitál

Slouží k financování běžného chodu podniku, protože se jedná o dlouhodobý zdroj, který má podnik jednoduše k dispozici. (Kislingerová, 2005, s. 42)

Existují dva přístupy pro jeho výpočet: **manažerský a investorský**

Velikost čistého pracovního kapitálu je důležitým indikátorem platební schopnosti podniku. Je-li ukazatel v záporných hodnotách, hovoříme o nekrytém dluhu. Manažeři podniku upřednostňují co nejvyšší čistý pracovní kapitál, protože zmenšuje finanční riziko. Investoři si uvědomují, že s vyšším čistým pracovní kapitálem přichází nižší hospodárnost, protože dlouhodobé zdroje bývají dražší než krátkodobé. Proto je vždy nutné nalézt vhodný kompromis. (Mrkvička a Kolář, 2013, s. 59–61)

V této práci bude upřednostňován manažerský přístup. Vypočítán následovně:

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

**Vzorec č. 9: Čistý pracovní kapitál, manažerský přístup**

(Zdroj: Mrkvička a Kolář, 2013, s. 59)

### Čisté pohotové prostředky

Čistý pracovní kapitál nevyjadřuje dostatečně objektivně likviditu podniku, protože obsahuje například pohledávky s dlouhou lhůtou splatnosti, či dokonce nedobytné pohledávky, nedokončenou výrobu, i neprodejné výrobky. Proto je pro sledování okamžité likvidity vhodné používat jiný ukazatel, který tyto skutečnosti lépe zohlední. Takovým ukazatelem jsou čisté pohotovostní prostředky. (Sedláček, 2011, s. 38)

$$\text{ČPP} = \text{ČPK} - \text{Zásoby} - \text{Krátkodobé pohledávky}$$

**Vzorec č. 10: Čisté pohotové prostředky**

(Zdroj: Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 105)

## Poměrové ukazatele

Jedná se o nejčastěji používanou metodu pro hodnocení finanční stability a výkonnosti firmy. Je vhodným časově nenáročným nástrojem pro mezipodniková srovnání a identifikaci slabých a silných stránek. Pro hodnocení využívá vzájemný poměr dvou (v některých případech i více) položek účetních výkazů. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 117)

Poměrové ukazatele jsou vhodné pro vyhodnocení všech důležitých aspektů finančního zdraví podniku. Zkoumají rentabilitu, likviditu, finanční stabilitu, popřípadě i postavení firmy na kapitálovém trhu. Při použití jednotlivých poměrových ukazatelů dospějeme k výsledkům vztahujícím se vždy k určité oblasti. Bohužel neposkytují jednoznačný a komplexní výrok o celkové finanční situaci. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 118)

### RENTABILITA

Neboli výnosnost vloženého kapitálu, udává schopnost podniku dosáhnout zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability by měli v ideálním případě mít rostoucí charakter. Obecně lze říct, že rentabilita je poměr zisku ku vloženému kapitálu. (Růčková, 2019, s. 61)

Nejčastěji používané ukazatele budou níže podrobněji rozebrány.

#### Rentabilita vloženého kapitálu ROA

Informuje nás o teoretické rentabilitě podniku, které by bylo dosaženo, kdyby neexistovala daň ze zisku. Díky tomu je možné porovnávat podniky z různých zemí s rozdílnými daňovými režimy. (Mrkvička a Kolář, 2013, s. 80)

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} \times 100$$

**Vzorec č. 11: Rentabilita aktiv**

(Zdroj: Mrkvička a Kolář, 2013, s. 80)

Pokud je hodnota ukazatele větší než 12 % považuje se za dobrou. Zároveň by ale měla být jeho velikost větší než poskytovaná úroková míra banky. Pokud tento požadavek není splněn, pro podnik zbytečné podstupovat podnikatelské riziko (Konečný, 2008, s. 61)

## Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Tento ukazatel je klíčový především pro vlastníky podniku, díky němu jsou schopni vyhodnotit úspěšnost jejich investic. Jeho výše by měla být vyšší než míra výnosu státních cenných papírů. Pokud by byla jeho hodnota nižší, pro investory by nebylo výhodné podstupovat investorské riziko a raději by své finanční prostředky uložili bezpečněji. (Mrkvička a Kolář, 2013, s. 80)

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Kapitál}} \times 100$$

**Vzorec č. 12: Rentabilita vlastního kapitálu**

(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 57)

Pokud podnik efektivně využívá cizí zdroje, platí že  $ROE > ROA$ , což znamená pozitivní vliv finanční páky neboli možnost zvýšit rentabilitu vlastního kapitálu za pomoci připojení cizího kapitálu. (Konečný, 2008, s. 60–62)

## Rentabilita tržeb ROS

Vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb. Měří schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni výnosů. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 127)

$$ROS = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Výnosy}} \times 100$$

**Vzorec č. 13: Rentabilita tržeb**

(Zdroj Knápková a kol. 2017, s. 100)

Může nabývat širokého spektra hodnot, ale měla by mít rostoucí tendenci a nabývat hodnot od 10 %. Ukazatel je vždy nezbytné vyhodnocovat ve vzájemných souvislostech. (ManagementMania.com, 2020)

## **Rentabilita celkového investovaného kapitálu ROCE**

Komplexně hodnotí efektivnost hospodaření společnosti, protože vyjadřuje míru zhodnocení všech aktivit financovaných dlouhodobými zdroji. Hodnota by měla být vyšší než úroková míra z úvěrů a půjček. Pokud je hodnota menší, s rostoucím objemem zadlužení se snižuje zisk. (Růčková, 2019, s. 62)

$$ROCE = \frac{EAT}{Dlouhodobý\ kapitál} \times 100$$

**Vzorec č. 14: Rentabilita celkového investovaného kapitálu**

(Zdroj Růčková, 2019, s. 62)

## **LIKVIDITA**

Vyjadřuje finanční zdraví firmy a je chápána jako schopnost podniku hradit své závazky. Likvidností se rozumí schopnost aktiv být v určitém časovém rozpětí přeměněna zpět na peníze. Likvidita se zvětšuje, se zkracující se dobou potřebnou ke zpeněžení aktiv a s minimalizací ztráty zapříčiněné tímto procesem. Rozlišují se tři základní druhy likvidity: běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 131–132)

### **Běžná likvidita**

Neboli likvidita třetího stupně nám říká, kolikrát by byl podnik schopný uspokojit všechny své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva na hotovost. Čím je hodnota vyšší, tím větší by měla existovat pravděpodobnost, že je podnik schopný splatit veškeré své závazky. Nebere ale v úvahu strukturu oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti ani strukturu krátkodobých závazků z hlediska jejich doby splatnosti. Výsledné hodnoty by se proto měly nacházet v rozmezí 1,5 až 2,5. (Růčková, 2019, s. 59)

$$Běžná\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky}$$

**Vzorec č. 15: Běžná likvidita**

(Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 94)

### **Pohotová likvidita**

Neboli likvidita druhého stupně se snaží zohlednit likviditu jednotlivých položek oběžných aktiv. Od oběžných aktiv odečítá zásoby, protože je velmi obtížné neprodat je pod cenou. Ukazatel by měl nabývat hodnot 1 až 1,5. (Knápková a kol., 2017, s. 95)

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{Ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{Z\acute{a}soby}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

**Vzorec č. 16: Pohotov\acute{a} likvidita**

(Zdroj: Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 134)

### **Okamžitá likvidita**

Neboli likvidita prvního stupně, určuje schopnost podniku uhradit právě splatné dluhy. Využívá nejlikvidnější položky oběžných aktiv a měla by nabývat hodnot 0,2 až 0,7. Vyšší hodnoty nejsou žádoucí, protože by docházelo k neefektivnímu nakládání s finančními prostředky. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 134–135)

$$\text{Okamžit\acute{a} likvidita} = \frac{\text{P\acute{e}n\acute{e}žn\acute{i} prost\acute{r}edky} + \text{Ekvivalenty}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

**Vzorec č. 17: Okamžitá likvidita**

(Zdroj Knápková a kol., 2017, s. 95)

### **UKAZATELE ZADLUŽENOSTI**

Popisují, jakým způsobem a v jaké výši využívá podnik cizí zdroje k financování aktiv. Není reálné, aby podnik využíval pouze cizí zdroje, ale není ani finančně výhodné naprosté financování z vlastních zdrojů. Proto je nezbytné hledat optimální strukturu vlastních a cizích zdrojů, tedy optimální kapitálovou strukturu, která se vyhodnocuje na základě jednotlivých ukazatelů zadluženosti. (Růčková, 2019, s. 67)

### **Celková zadluženost**

Jedná se o základní ukazatel zadluženosti, kdy věřitelé preferují nízké hodnoty, zatímco vlastníci se snaží o co nejvyšší finanční páku, aby mohli znásobit své výnosy. (Sedláček, 2011, s. 63–64)

Doporučené hodnoty se nacházejí v intervalu 30 % až 60 %, ale je vhodné řídit se oborovými průměry a brát v potaz výši úroků. (Knápková a kol., 2017, s. 88)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \times 100$$

**Vzorec č. 18: Celková zadluženost**

(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 64)

### **Koeficient samofinancování**

Udává míru finanční samostatnosti a z jaké části je podnik schopen krýt svá aktiva (majetek) vlastními zdroji. Pokud ukazatel v čase roste, znamená to, že podnik upevňuje svou finanční stabilitu. Nesmí se opomenut, že nadměrně vysoké hodnoty mohou snižovat výnosnost vložených prostředků. (Dluhošová, 2010, s. 77)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \times 100$$

**Vzorec č. 19: Koeficient samofinancování**

(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 64)

### **Míra zadluženosti**

Tento ukazatel se zásadně podílí na výši úroků v případě nového úvěru, eventuálně rozhoduje, jestli bude nový úvěr podniku vůbec poskytnut. (Knápková a kol, 2017, s. 89) Hodnoty se u stabilních společností pohybují kolem 80 až 120 %, ale záleží na fázi vývoje podniku a postoji vlastníků k riziku. (Dluhošová, 2010, s. 79)

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Celkové cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100$$

**Vzorec č. 20: Míra zadluženosti**

(Zdroj: Růčková, 2019, s. 148)

## Úrokové krytí

Udává schopnost podniku splácet nákladové úroky. Jeho hodnota by nikdy neměla být menší než 1, protože by to znamenalo, že podnik není schopný ze svého zisku zaplatit ani úroky pro věřitele, což značí velmi závažný problém. Jeho hodnoty by měly být vyšší než 5 bodů. (Knápková a kol., 2017, s. 90)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Úroky}}$$

**Vzorec č. 21: Úrokové krytí**

(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 64)

## Doba splácení dluhů

Vyjadřuje, za jak dlouhé časové období (vyjádřeno v letech) by byl podnik schopen splatit z provozního cash flow své dluhy. Za optimální se považuje, když má ukazatel klesající charakter. (Knápková a kol., 2017, s. 90)

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{Rezervy}}{\text{Provozní CF}}$$

**Vzorec č. 22: Doba splácení dluhů**

(Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 90)

## UKAZATELE AKTIVITY

Popisují schopnost využívat majetek efektivně vzhledem ke stanovenému časovému fondu. Výsledky těchto ukazatelů slouží pro další strategické i operativní rozhodování. Jednotlivé položky oběžných aktiv jsou vzájemně propojeny, pokud se objeví problém v jedné z nich, s vysokou pravděpodobností nastanou potíže i v dalších oblastech. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 150–151)

### **Obrat aktiv**

Slouží ke zhodnocení poměru velikosti tržeb a aktiv. Pokud je výsledná hodnota malá, znamená to, že aktiva podniku nejsou dostatečným způsobem využívána nebo produkují nedostatečně vysoké tržby. Čím vyšší hodnota, tím podnik efektivněji využívá vložené prostředky. Minimální doporučenou hodnotou se udává 1, záleží ale na specifikacích odvětví. (Knápková a kol., 2017, s. 107)

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

**Vzorec č. 23: Obrat aktiv**

(Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 107)

### **Obrat dlouhodobého majetku**

Slouží při rozhodování, zda pořídit další reprodukční majetek. Pokud jsou jeho hodnoty nižší než oborový průměr, měl by se podnik snažit zvýšit výrobní kapacity stávajícího majetku. (Sedláček, 2011, s. 61)

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

**Vzorec č. 24: Obrat dlouhodobého majetku**

(Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 108)

### **Doba obratu zásob**

Vyjadřuje dobu ve dnech, po kterou jsou peněžní prostředky podniku vázány v podobě zásob. Ukazatel by měl mít co nejnižší hodnotu a vyhodnocení by mělo vycházet z oborového porovnání. (Konečný, 2008, s. 59)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

**Vzorec č. 25: Doba obratu zásob**

(Zdroj: Konečný, 2008, s. 59)



### **Doba obratu pohledávek**

Vyjadřuje počet dnů, během kterých musí podnik čekat na inkaso plateb za již prodané výrobky, zboží a služby. Doba obratu pohledávek by měla být kratší nebo srovnatelně dlouhá jako dohodnutá doba splatnosti jednotlivých pohledávek. Pokud je delší, znamená to, že obchodní partneri neplatí své závazky včas a podnik by měl začít uvažovat, jak situaci zlepšit. (Sedláček, 2011, s. 63)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

**Vzorec č. 26: Doba obratu pohledávek**

(Zdroj: Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 155)

### **Doba obratu závazků**

Udává počet dnů, během kterých podnik odkládá uhrazení plateb svým dodavatelům. Je důležité, aby byl podnik v době splatnosti svých závazků platebně schopný. (Sedláček, 2001, s. 69)

$$\text{Doba obratu} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

**Vzorec č. 27: Doba obratu závazků**

(Zdroj: Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 156)

### **PROVOZNÍ POMĚROVÉ UKAZATELE**

Slouží pro interní využití společnosti v podobě podkladů pro řízení. Umožňují managementu sledovat hospodárnost a vývoj základních aktivit společnosti v čase. Využívají tokové veličiny, převážné náklady a výnosy (Sedláček, 2007, s. 71)

### **Produktivita práce z přidané hodnoty**

Vyjadřuje, jak velká přidaná hodnota připadá na jednoho zaměstnance společnosti, hodnoty by měly mít rostoucí tendenci. (Scholleová, 2017, s. 186).

$$\text{Produktivita z přidané hodnoty} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet pracovníků}}$$

**Vzorec č. 28: Produktivita práce z přidané hodnoty**

(Zdroj: Kislingerová, 2005, s. 37)

### **Nákladovost výnosů**

Tento ukazatel sleduje zatížení společnosti celkovými náklady, hodnoty by měly mít klesající trend. (Sedláček, 2007, s 71)

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy}}$$

**Vzorec č. 29: Nákladovost výnosů**

(Zdroj: Sedláček, 2007, s. 71)

### **Mzdová produktivita**

Vyjadřuje, jakou část z jedné koruny vyplacených mezd tvoří celkové výnosy. Pro vyloučení vlivu meziproductů vzorec obsahuje přidanou hodnotu na místo výnosů. Hodnoty by měly mít rostoucí tendenci. (Sedláček 2007, s 71)

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Mzdy}}$$

**Vzorec č. 30: Mzdová produktivita**

(Zdroj: Sedláček, 2007, s. 71)

### **Materiálová náročnost výnosů**

Zatížení výnosů spotřebovaným materiálem a energiemi. Hodnoty by měly postupem času klesat. (Sedláček, 2007, s 71)

$$\text{Materiálová náročnost výnosů} = \frac{\text{Spotřeba materiálu a energie}}{\text{Výnosy (bez mimořádných)}}$$

**Vzorec č. 31: Materiálová náročnost výnosů**

(Zdroj: Sedláček, 2007, s. 71)

## 2 PRAKTICKÁ ČÁST

Tato část bakalářské práce se věnuje rozboru současného stavu společnosti Star s.r.o. za pomoci metod finanční analýzy, které byly uvedeny v teoretické části. Budou zde uvedeny základní informace o společnosti a předmětu podnikání, analýza okolí podniku za pomoci SLEPTE analýzy, Porterova modelu a modelu 7S. V neposlední řadě bude tato část obsahovat analýzu dat získaných z účetních výkazů v letech 2015 až 2019.

### 2.1 Představení společnosti

**Název:**

Star s.r.o.

**Právní forma:**

Společnost s ručením omezeným

**Datum vzniku a zápisu:**

13. listopadu 1997

**Základní kapitál:**

1 000 000 Kč

**Předmět podnikání:**

- kovoobráběčství
- zámečnictví
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- zprostředkovatelská činnost

**Základní výrobní kmeny:**

- jednoduché montážní celky (nerezová a ocelové díly)
- pájené soustavy
- štíhlá výroba
- soustružené díly
- obráběné díly

**Počet zaměstnanců:** ±120

Společnost Star s.r.o. byla založena v roce 1997. Jedná se o strojírenskou firmu orientovanou na kovoobrábění, jejíž specializací je především třískové obrábění do průměru 40 mm. Výrobky směřují především do automobilového průmyslu, přičemž nejčastěji se jedná o komponenty do palivových a brzdových systémů. Portfolio společnosti obsahuje kolem 130 výrobků.

## **2.2 Analýza okolí podniku**

Se pokouší objektivně vyhodnotit všechny důležité faktory, které mají vliv na fungování společnosti a které by mohly ovlivnit její budoucí vývoj.

### **SLEPTE**

SLEPTE analýza vyhodnocuje vnější faktory působící na sledovanou společnost. Informace zjištěné v této analýze mají vypovídající schopnost pro posouzení budoucích příležitostí a hrozeb.

#### **Sociální faktory**

Jedním z nejvýznamnějších sociálních vlivů je nezaměstnanost, ta v letech 2015 až 2019 postupně klesala. Z hodnoty 6,24 procenta klesla na 2,87 procenta. Firma působí v Jihomoravském kraji a její zaměstnanci jsou především z blízkého okolí. V roce 2019 nezaměstnanost v tomto kraji klesla až na 2,7% procenta. (Český statistický úřad, 2021) V prosinci roku 2019 bylo na území České republiky 215 532 nezaměstnaných osob, přičemž volných pracovních míst bylo 340 957. (Kurzy.cz, 2021) To pro společnost znamenalo zhoršené podmínky při hledání nových zaměstnanců a zvýšenou fluktuaci.

Nejvýznamnější část zaměstnanců tvoří operátoři výroby. Nejvhodnějším uchazečem pro takovéto místo je absolvent středního odborného učiliště, strojírenského zaměření. Dle statistik z webu infoabsolvent.cz v roce 2015 bylo takovýchto absolventů okolo 5 tisíc. V roce 2019 se počet snížil zhruba o 200 studentů, naopak absolventů se středním odborným vzděláním zakončeným maturitní zkouškou v oblasti strojírenství se ve sledovaném období zvýšil asi o 300 absolventů. S rostoucí kvalifikací roste očekávání potencionálních zaměstnanců o výši jejich platu, přičemž praktické dovednosti tomu ale neodpovídají a společnost musí vynakládat další dodatečné náklady na jejich zaučení.

**Dieselgate** neboli největší skandál v automobilovém průmyslu, kdy v roce 2015 bylo zjištěno, že koncern VW namontoval do svých dieselových motorů podvodný software, který upravoval výsledky emisí oxidů dusíku. Tato aféra zásadním způsobem narušila důvěru automobilového průmyslu a prakticky urychlila nástup elektromobility. (Marek a kol., 2019, s. 8)

### **Legislativní a politické faktory**

Legislativa se každým rokem mění a je důležité, aby společnost měla o všech novelizacích přehled. Mezi zákony, kterými se zkoumaná společnost řídí, patří především:

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů.

Nejzásadnější každoroční změnou ve sledovaném období bylo navyšování minimální mzdy, která nepřímo podmiňuje zaměstnavatele, aby navyšovali základ mzdové složky. Změny minimální mzdy jsou znázorněny v tabulce č.2. Společnost pro motivaci svých zaměstnanců využívá pevnou složku mzdy spolu s pohyblivou složkou, která se odvíjí od počtu vyrobených kusů a jejich kvality. Průměrná mzda v odvětví kovových konstrukcí a kovodělných výrobků se v roce 2019 pohybovala ve výši 33 tisíc korun. (Marek a kol., 2021) Podobná průměrná mzda byla dosažena i ve sledované společnosti.

**Tabulka č. 2: Růst minimální mzdy**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Českého statistického úřadu, Přehled o vývoji částek minimální mzdy, 2021)

Rok	Měsíční mzda	Hodinová mzda	Nárůst
2015	9 200 Kč	55 Kč	700 Kč
2016	9 900 Kč	59 Kč	700 Kč
2017	11 000 Kč	66 Kč	1 100 Kč
2018	12 200 Kč	73 Kč	1 200 Kč
2019	13 350 Kč	80 Kč	1 150 Kč
2020	14 600 Kč	87 Kč	1 250 Kč
2021	15 200 Kč	91 Kč	600 Kč

Další legislativní překážkou bylo přijetí zákona o ochraně osobních údajů neboli GDPR. Pro firmu tento fakt znamenal zvýšení nákladových položek v roce 2018 v rámci stovek tisíc a s tím související změnu některých původních systémů.

Politickou i legislativní stabilitu lze vyhodnotit jako stabilní. Dle Indexu politické stability, Česká republika obsazuje 36. místo ze 195 sledovaných zemí. (theglobaleconomy.com, 2021)

### **Ekonomické faktory**

Stabilní makroekonomická situace a relativně nízké zadlužení vládního sektoru se odráží v příznivém ratingu. Standard & Poor's, hodnotí dlouhodobé závazky České republiky v lokální měně známkou AA. (Marek, 2021)

Mezi významné ekonomické aspekty ovlivňující fungování společnosti patří současná situace na trhu. Společnost vyrábí své výrobky především pro potřeby automobilového průmyslu. Pro zjednodušené vyhodnocení situace konkrétní sledované firmy se v této práci bere v potaz meziroční nárůst HDP v České republice spolu s meziroční mírou inflace, meziroční změna v prodeji osobních automobilů. A protože firma dodává své výrobky i do zahraničí, pro potvrzení obecné tendence jsou uvedeny i celosvětové prodeje.

**Tabulka č. 3: Sledované ekonomické faktory**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: kurzy.cz sda-cia.cz a oica.net)

Rok	HDP r/r v %	Meziroční inflace	Nově prodané os. aut. ČR	Meziroční změna	Celosvětové prodeje v mil. ks
2015	4,3	0,3	230 857	20	90
2016	2,3	0,7	259 693	12,5	94
2017	4,6	2,5	271 595	4,6	96
2018	2,9	2,1	261 437	-3,7	95
2019	2,4	2,8	249 915	-4,4	91
2020	-5,6	3,2	202 971	-18,8	zatím neznámo

Hrubý domácí produkt meziročně roste, výjimku tvoří rok 2020, ve kterém došlo od konce 1. čtvrtletí k výraznému propadu. Důvodem byl nabídko-poptávkový šok způsobený pandemií Covid-19, který bude celou ekonomiku ovlivňovat i v roce 2021. (kurzy.cz, 2021) Dle odborníka na automobilový sektor Jana Linharta (2020): *Krise způsobená pandemií povede k významným změnám v poptávce, recese bude hluboká a systematická. Firmy a následně i domácnosti budou nákupy nových aut odkládat. Důležité proto bude, zda vlády přistoupí ke stimulům na straně poptávky.*

Meziroční míra inflace v celém sledovaném období rostla, což pro společnost znamená nepřímé navýšení nákladů. (Kurzy.cz, 2021) V oblasti obecné poptávky po produktech automobilového průmyslu je viditelné, že od roku 2018 začíná být trh nasycen a dochází ke snižování prodejů jak v České republice, tak ve světě. (Sda-cia.cz, 2021)



**Graf č. 1: Vývoj kurzu EUR/CZK**

Zdroj: Kurzy.cz 2021

Protože společnost dodává své výrobky taktéž do ciziny, dalo by se předpokládat, že je pro společnost důležité sledovat, jak se vyvíjí kurz eura vzhledem ke koruně. Z grafu č.1 lze vidět, že kurz eura ku české koruně je dost proměnlivý, což značí možné riziko spojené s kurzovými ztrátami. Společnost pro minimalizaci těchto ztrát využívá zahraniční bankovní účet vedený v eurech a se všemi partnery ať už zahraničními, tak tuzemskými obchoduje v eurech. (Vaněk, 2021)

### **Ekologické aspekty**

Přijetí Pařížské klimatické dohody má dalekosáhlý význam pro celý automobilový průmysl. Česká republika se stala smluvní stranou 4. listopadu 2017 a v rámci této dohody se zavázala dlouhodobě ochraňovat klima snížením produkce skleníkových plynů. Na závazky vyplývající z Pařížské dohody reaguje evropská regulace přísnějším limitem emisí CO<sub>2</sub>, které smí automobilky u svých nově prodaných automobilů vypustit. Pro roky 2015 až 2020 činí roční limit vypuštěných emisí za celou flotilu v průměru 130 g CO<sub>2</sub> na kilometr. Od roku 2021 se limit snižuje na 95 g CO<sub>2</sub> na kilometr. Přičemž za každé auto a každý gram CO<sub>2</sub> vypuštěný nad limit platí automobilky od roku 2019 pokutu 95 €. (Marek a kol., 2019, s. 7) Celá regulace je ve skutečnosti složitější, ale pro rámcovou představu o změnách v ekologických aspektech, které znamenají navýšení nákladů, dostatečná.

I z těchto důvodů v roce 2020 tvořily nově registrované automobily v EU z 10,5 procent elektromobily, hybridní elektrická vozidla z 11,9 procent a alternativní pohony na etanol, kapalný ropný plyn a zemní plyn byly v zastoupení 2,1 procenta. (Acea.be, Fuel types of new cars, 2021)

### **Technologické trendy**

Průmysl 4.0, aneb postupně je preferována digitalizace výroby, ve které jedna inteligentní informační síť propojí veškeré chytré přístroje zákazníků, výrobců i dodavatelů. Navzájem a bez lidské pomoci mohou jednotlivé články vzájemně komunikovat a reagovat na potřeby klientů v reálném čase. Po továrnách se vyžaduje co nejvyšší produktivita, které by mělo být dopomoženo robotizací a automatizací, která ale vyžaduje investiční vstupy. (Csas.cz, Měsíčník EU aktualit č. 144, s. 12)



## **Porterova analýza**

Neboli Porterův model pěti sil, pomáhá identifikovat současné postavení na trhu, možné hrozby a příležitosti, které by fungování společnosti mohly v budoucnu ovlivnit.

### **Stávající konkurence**

Na trhu existuje široké množství společností poskytujících obráběné díly. Mezi nejvíce podobnou nabídku služeb se řadí společnost Koukola s.r.o., Preciosa a.s., a Kovovýroba Musil. Podobné výrobky lze vyrobit i u stovky jiných společností. Podnik ale těží z konkurenční výhody, tedy že nabízí velmi komplexní nabídky služeb.

Specifickou konkurenční výhodou tvoří umístění společnosti, které do dnešních dní těží ze skutečnosti, že za minulého režimu v dané lokalitě pracovalo velké množství odborníků na jednovřetenové stroje, které společnost odkoupila. Tyto stroje obsluhují zkušení odborníci a do dnešních dní předávají své zkušenosti mladším kolegům. Obsluha těchto strojů je náročná, nesplňuje nejvyšší jakostní kvality, ale pro určité zákazníky může být velmi zajímavá díky své ceně.

Společnost dále disponuje vícevřetenovými stroji, které umožňují provádět velkosériové zakázky o objemech až 300 tisíc dílů za měsíc. CNC stroje splňují požadavky nejvyšší kvality. Další výhodou je široké spektrum dokončovacích strojů od válcování, broušení přesných průměrů, frézování a pájení, které šetří náklady zákazníkům, protože na jednom místě vzniká celá součástka. Takovouto komplexnost služeb nabízí velmi málo firem. (Vaněk, 2021)

### **Potencionální konkurenti**

Riziko, že do odvětví vstoupí někdo nový, hrozí téměř pokaždé. Společnost se specializuje na velmi široké spektrum služeb, které jí poskytují výhodné postavení. Vstupní náklady pro potencionální konkurenty, kteří by chtěli nabízet podobný rozsah služeb, se pohybuje v rámci stovek milionů. Na trhu nefigurují nesplnitelné legislativní překážky, i z těchto důvodů je již trh dostatečně nasycen. Pro získání dominantnějšího postavení nové firmy by bylo potřeba specifické know-how, jak snížit náklady na výrobu, jenž by přesvědčilo stávající odběratele, aby změnili své současné dodavatele. Stávající trh těží ze své historie a let nasbíraných zkušeností. (Vaněk, 2021)

## **Substituty**

Hrozba substitutů v oblasti podnikání je dosti citelná. Především proto, že společnost se soustřeďuje ze značné části na výrobu palivových a brzdných systému pro automobilový průmysl. Jak již bylo uvedeno výše, v důsledku přijetí Pařížské dohody spolu se současným trendem rostoucího podílu elektromobilů na trhu, které obsahují jiné komponenty než automobily se spalovacími motory, tak tyto skutečnosti pro společnost značí zvýšené riziko. Pro snížení rizika je proto nezbytné učinit nevyhnutelné změny.

## **Odběratelé**

Smluvní síla odběratelů představuje pro společnost kritický faktor, protože firma vyrábí malé součástky, které nejsou zužitkovány přímo zákazníkem, ale dalším výrobním podnikem. Ten je doplní a vytvoří z nich větší celek, jenž je následně prodán konkrétní automobilové společnosti, a až následně se výrobek jako celek (automobil) prodá konečnému zákazníkovi. Protože je společnost pouhým subdodavatelem (tier 3) do většího celku, jsou na ni kladeny požadavky na co nejnižší cenu, přičemž musí splňovat přísné kvalitní standardy. Mezi nejvýznamnější odběratele patří Rober Bosh spol. s.r.o., Tristone Flowtech Poland, Cooper-Standard Automotive nebo Benteler Autótechnika. (Vaněk, 2021)

## **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou klíčovým prvkem, především z důvodu, že celkově ovlivňují nákladovost a kvalitu konečných výrobků. Firma odebírá materiály jako například automatovou nerezovou ocel, hliník a jiné další slitiny oceli. Mezi nejvýznamnější dodavatele patří AC Steel a.s., a Schmolz a Bickenbach s.r.o. V oblasti smluvní síly dodavatelů materiálů má opět firma nevýhodné postavení v důsledku odběru nepatrného množství. Obráběcí stroje jsou převážně dodávány od společnosti Tajmac-ZPS a.s. Další významnou položkou jsou měřicí zařízení, které se vždy vybírají dle aktuálně požadovaných specifikací. (Vaněk, 2021)

## **Analýza vnitřního prostředí dle modelu 7S**

Definuje silné a slabé stránky společnosti, díky čemuž je možné připravit se na budoucí změny.

### **Sdílené hodnoty**

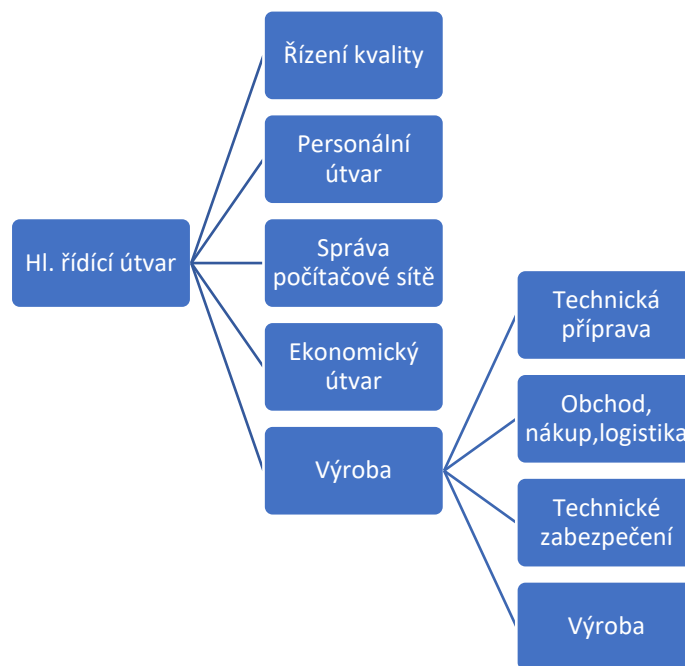
Společnost se i přes vysoké počty svých zaměstnanců pokouší držet původní myšlenky, aby podnik fungoval jako rodinný, kde si všichni navzájem pomáhají a spolupracují. S růstem společnosti se společnost snaží držet této myšlenky alespoň v rámci přiděleného úseku, kde zaměstnanci vykonávají svou činnost. Přesto především tato oblast umožňuje další významný prostor pro zlepšení. (Vaněk, 2021)

### **Strategie**

Společnost se snaží těžit ze svých konkurenčních výhod, tedy komplexnosti nabízených služeb, které může nabízet díky různorodosti technologií a odbornosti svých pracovníků. Společnost sama sebe prezentuje mottem: *Komplexní servis technologických služeb s nejvyšší precizností za příznivou cenu*. Tato strategie je podložena certifikací ISO 9001:2015. Další podstatnou součástí strategie tvoří využívání již dosažených výsledků ve prospěch společnosti, tedy udržování dobrých odběratelsko-dodavatelských vztahů s uznávanými nadnárodními společnostmi. Tyto vztahy budují předpoklad pro další podobné spolupráce. (Vaněk, 2021)

### **Organizační struktura**

Z důvodu velikosti společnosti a počtu jejích zaměstnanců bylo nezbytné pro jednoznačné rozdělení pravomocí a zodpovědnosti zvolit tří úrovnovou maticovou organizační strukturu. Na první úrovni stojí jednatel společnosti, pod ním následují jednotlivé útvary nezbytně nutné pro fungování společnosti jako celku. Nejpodstatnějším útvarem je samotná výroba, nad kterou dohlíží manažer výroby. Tento útvar se skládá ze čtyř dalších celků, za které jsou zodpovědní jednotliví vedoucí přidělení pro daný celek. Dle potřeby jsou vytvářeny projektové týmy s přidělenými vedoucími dle potřeb projektu. (Vaněk, 2021)



**Obrázek č. 4: Organizační struktura**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Systémy

Společnost se řídí managementem jakosti. Postupy a procesy jsou nastaveny tak, jak se dle certifikace ISO 9001:2015 očekává, samozřejmostí je nezbytná kontrola kvality. Společnost využívá informační systém Helios Orange, který sjednocuje a následně i vyhodnocuje informace z oblasti ekonomiky a finančního řízení, účetnictví, výrobního plánu, dopravy, controllingu a mnoha dalších. (Vaněk, 2021)

## Schopnosti

Součástí managementu jakosti je i kontinuální a pravidelný plán vzdělávání všech pracovníků. Jak již bylo popsáno výše, specifické dovednosti pracovníků jsou využívány jako konkurenční výhoda. I přes velmi specifické dovednosti v oblasti výroby i zde existuje prostor pro zlepšení, především v oblasti leadershipu. (Vaněk, 2021)

## **Styl**

Při zakládání společnosti se podnik začal prezentovat jako rodinný, se vzrůstající mírou zakázek bylo nutné jednotlivé vztahy formalizovat a v rámci maticové organizační struktury byl zvolen systém vedení pracovníků, ve kterém každý zaměstnanec řeší jakýkoliv případný problém se svým přímým nadřízeným. Obecně by se styl vedení dal popsat jako laissez-faire. Dokud zaměstnanci zvládají kvalitativně a kvantitativně plnit přidělené úkoly, záleží pouze na nich, jak se úkolů zhostí. (Vaněk, 2021)

## **Spolupracovníci**

Každý zaměstnanec se zabývá přiděleným úkolem. V rámci výroby (aktuálně okolo 90 spolupracovníků) se zaměstnanec přijímá na konkrétní úsek výroby, v němž se dokonale zaučí a na dané pracovní pozici se stává specialistou. Každý operátor má přidělený individuální plán výcviku, díky kterému je docíleno, že operátoři interně rotují dle aktuálních požadavků výroby. Velmi kladně lze vyhodnotit skutečnost, že 80 procent zaměstnanců pro společnost pracuje 5 a více let. (Vaněk, 2021)

## **Vyhodnocení okolí podniku**

Makroekonomická situace se dá popsat jako velmi turbulentní. Mezi největší výzvu rozhodně patří změna poptávky na automobilovém trhu. Pro společnost to znamená nutnost přizpůsobit svůj výrobní program takovýmto změnám a vytvořit nové dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Mezioborové srovnání představilo konkurenční výhody, které by měly společnosti pomoci prosadit se na nových trzích, na které by měla co nejrychleji začít pronikat. Nadále je důležité upevňovat dobré odběratelské a dodavatelské vztahy.

Prozkoumání interního prostředí přineslo zjištění, že technické procesy jsou na výborné úrovni. Přesto by se společnost mohla ještě více zaměřit na zdokonalení leadershipu pro ještě lepší výsledky.

## 2.3 Finanční analýza

Tato podkapitola je věnována samotné finanční analýze společnosti, která bude provedena pomocí jednotlivých ukazatelů v letech 2015 až 2019. Zdroje pro zpracování analýzy jsou výroční zprávy z daných let a konzultace s managementem společnosti.

### Analýza soustav ukazatelů

Dle zjištěného koeficientu predikují stav finančního zdraví podniku a případném budoucím ohrožení bankrotem.

#### KRALICKŮV QUICK TEST

Tabulka č. 4: Kralickuv Quick test

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
Koeficient samofinancování	44,94	42,14	35,54	34,12	30,48
Doba splacení dluhu z CF	1,36	6,54	5,10	-9,12	10,37
CF v % tržeb	18,56	7,26	11,29	-9,27	8,36
Rentabilita celkových aktiv	21,73	13,58	5,76	3,57	-7,36
Průměr bodů v daném roce	1,00	2,25	2,25	3,75	3,00
<b>Průměr za sledované období</b>	<b>2,45</b>				
Legenda	Výborně (1)	Velmi dobře (2)	Dobře (3)	Špatně (4)	Ohrožení (5)

Výsledné hodnoty jsou pro jednotlivé ukazatele zobrazeny v tabulce i s bodovým ohodnocením. Po přepočtení na bodové hodnocení bylo zjištěno, že škála získaných bodů je značně široká, od jednoho bodu, který se považuje za nejlepší výsledek, až po hranici 3,75 přičemž hodnota 4 se považuje za špatnou. Výsledný aritmetický průměr činí 2,45 bodů, což z teoretického hlediska značí velmi dobrý výsledek. Přesto, po posouzení celkového vývoje, který se ubírá k rostoucí tendenci, musí být daný výsledek brán v tomto kontextu.

Celkově lze říct, že zde dochází k potvrzení dříve předložených tvrzení o snižujícím se poptávce na automobilovém trhu. Špatné výsledky jsou dosaženy především v oblasti rentability celkových aktiv. Příčinou byl po celé sledované období snižující se výsledek hospodaření a až do roku 2018 růst celkových aktiv. Problematické bylo v roce 2018 i provozní cash flow, které se dostalo do záporných hodnot. Jednou z více příčin tohoto negativního vývoje byl například růst zásob a dlouhodobých pohledávek.

## ALTMANOVA FORMULE BANKROTU (Z-SKÓRE)

**Tabulka č. 5: Altmanova formule bankrotu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Altmanův index	2015	2016	2017	2018	2019
X <sub>1</sub>	0,17	0,00	-0,05	-0,08	-0,23
X <sub>2</sub>	0,28	0,32	0,32	0,32	0,39
X <sub>3</sub>	0,22	0,14	0,06	0,04	-0,07
X <sub>4</sub>	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01
X <sub>5</sub>	1,39	1,20	1,05	0,81	0,71
X <sub>6</sub>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Z	2,38	1,93	1,52	1,20	0,79
Průměr za sledované období	1,56				

V tabulce jsou zaznamenány hodnoty pro jednotlivé ukazatele, které jsou následně dosazeny do vzorce. Hodnoty X<sub>6</sub> nejsou úplně nulové, ale stále je jejich objem tak malý, že po zaokrouhlení na dvě platné desetinné číslice tvoří hodnotu 0,00. Pro každý rok je uvedeno celkové Z-skóre, zjištěné jednoduchým aritmetickým průměrem. Jeho výsledná hodnota leží, stejně jako hodnoty v každém sledovaném roce do oblasti neprůkazného výsledku. V roce 2019 se podnik dostává až k hodnotám značícím možný bankrot.

### Vyhodnocení analýzy soustav ukazatelů

V obou případech je viditelné, že v prvních třech letech jsou výsledky daných modelů v pořádku, ale od roku 2018 se zhoršují. Tyto výsledky jsou způsobené celkovou situací na automobilovém trhu, která byla popsána výše. Pro společnost to znamená přizpůsobit se aktuálním trendům a připravit se ještě na větší rozšíření alternativních pohonných motorů.

## Horizontální analýza

Tabulka č. 6: Horizontální analýza aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktiva	2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>Aktiva celkem</b>	<b>27 101</b>	<b>22,25</b>	<b>44 541</b>	<b>29,91</b>	<b>16 337</b>	<b>8,44</b>	<b>-28 274</b>	<b>-13,48</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>29 230</b>	<b>46,56</b>	<b>38 710</b>	<b>42,07</b>	<b>2 781</b>	<b>2,13</b>	<b>-5 749</b>	<b>-4,31</b>
Dl. nehmotný m.	62	1x	-68	-56,67	2 229	43x	470	20,60
Software	62	1x	-68	-56,67	1 788	34x	-106	-5,76
Nedokončený DNM	0	0,00	0	0,00	441	100,00	576	1x
Dl. hmotný m.	29 168	46,50	38 778	42,20	552	0,42	-6 219	-4,74
Pozemky	0	0,00	1	0,06	0	0,00	0	0,00
Stavby	9 132	42,72	17 809	58,37	-110	-0,23	-555	-1,15
Hmotné movité věci a jejich soubory	10 874	35,89	34 094	82,80	-2 352	-3,12	271	0,37
Nedokončený dl. hm. majetek	7 505	81,27	-15 783	-94,28	300	31,35	-724	-57,60
Poskytnuté zálohy na DHM	1 657	6x	2 657	1,4x	2 714	59,27	-5 213	-71,48
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>-2 180</b>	<b>-3,99</b>	<b>6 678</b>	<b>12,75</b>	<b>11 753</b>	<b>19,90</b>	<b>-23 710</b>	<b>-33,48</b>
Zásoby	10 018	54,39	2 099	7,38	8 318	27,24	-13 762	-35,42
Materiál	-83	-3,10	2 558	98,46	0	0,00	-407	-7,89
Nedokončená výroba a polotovary	6 970	82,94	2 420	15,74	4 458	25,05	-8 797	-39,53
Výrobky	2 865	39,28	-3 560	-35,04	4 758	72,10	-4 545	-40,02
Poskytnuté zálohy na zásoby	266	6x	1 124	4x	-1 341	-93,71	-13	-14,44
<b>Pohledávky</b>	<b>2 289</b>	<b>16,42</b>	<b>5 003</b>	<b>30,82</b>	<b>8 933</b>	<b>42,07</b>	<b>-10 303</b>	<b>-34,15</b>
Dlouhodobé pohledávky	122	100,00	5	4,10	4 609	36x	-1 843	-38,91
Pohledávky z obchodních vztahů	27	100,00	0	0,00	0	0,00	-27	-100,00
Ostatní pohledávky	95	100,00	5	5,26	4 609	46x	-1 816	-38,56
Krátkodobé pohledávky	2 167	15,54	4 998	31,02	4 324	20,48	-8 460	-33,26
Pohledávky z obchodních vztahů	1 704	12,38	1 552	10,03	4 186	24,59	-4 817	-22,71
Daňové pohledávky	566	26x	3 475	6x	-2 115	-52,06	-1 744	-89,53
Krátkodobé poskytnuté zálohy	7	2x	10	100,00	2	10,00	223	10x
Jiné pohledávky	-110	-73,33	-39	-97,50	2 251	2251x	-2 122	-94,23
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>-14 487</b>	<b>-65,23</b>	<b>-424</b>	<b>-5,49</b>	<b>-5 498</b>	<b>-75,35</b>	<b>355</b>	<b>19,73</b>
Peněžní prostředky pokladna	62	98,41	898	7x	-644	-62,95	181	47,76
Účty v bankách	-14 549	-65,70	-1 322	-17,40	-4 854	-77,37	174	12,25
<b>Časové rozlišení</b>	<b>-9</b>	<b>-0,20</b>	<b>-847</b>	<b>-18,75</b>	<b>1 803</b>	<b>49,13</b>	<b>1 185</b>	<b>21,65</b>
Náklady příštích období	-192	-4,42	-716	-17,24	1 837	53,45	1 077	20,42

V roce 2016 došlo k nárůstu stálých aktiv o 22,25 procent, především z důvodu nákupu nového softwaru a investic do staveb i nových strojů. Oběžná aktiva poklesla skoro o 4 procenta. Z důvodu rozšíření výroby se zvýšilo množství zásob o 10 milionů Kč, tedy o více jak 50 procent oproti předchozímu roku, rostly i pohledávky společnosti. Celkové peněžní prostředky se snížily skoro o 14,5 milionů Kč.

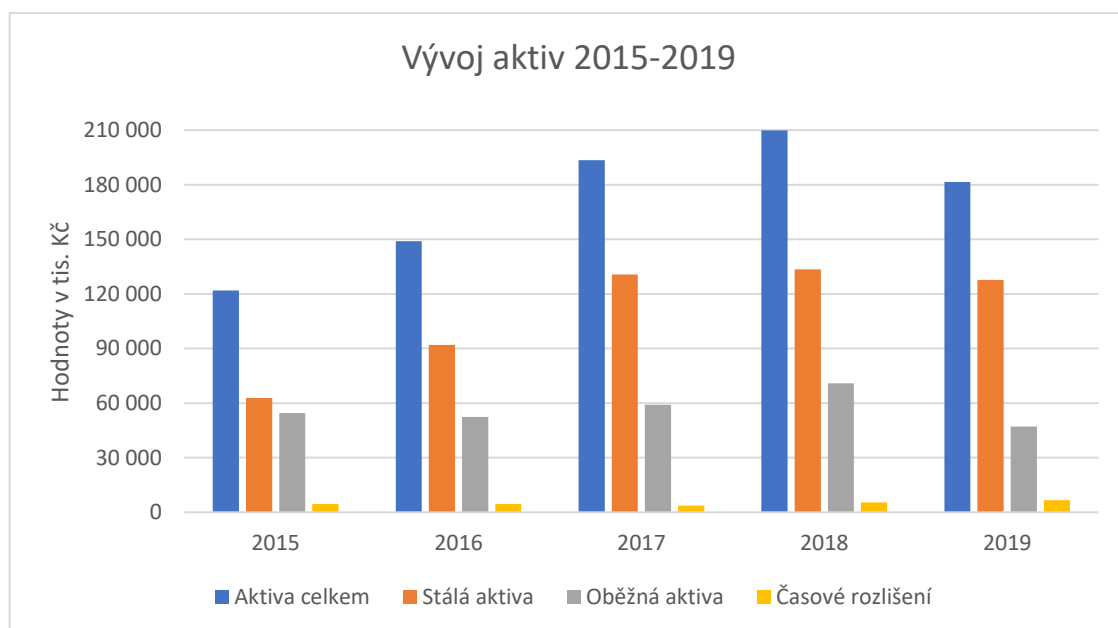
V roce 2017 došlo k dalším investicím do stálých aktiv, přičemž se aktiva zvýšily oproti předchozímu roku o 29,9 procent. Finance tekly opět do nových staveb a strojů, což z jisté části mohlo za navýšení oběžných aktiv, především krátkodobých pohledávek



z obchodních vztahů. Peněžní prostředky oproti roku 2016 opět poklesly, tento pokles už byl ale mírnější a jeho výše činila 424 tis. Kč.

Rok 2018 přinesl další, ale nepatrné zvýšení stálých aktiv o 2,13 procenta, nejvýznamnější položkou byl nákup dlouhodobého nehmotného majetku. V této kategorii byly zakoupeny technologické licence a nový software. Oběžná aktiva také rostla, především vlivem růstu pohledávek, naopak peněžní prostředky nadále klesaly, oproti předchozímu roku o dalších téměř 5,5 milionu Kč.

V roce 2019 se začíná velmi významně projevovat aktuální trend přechodu automobilového průmyslu k elektromobilitě. Proto se snížilo množství pohledávek a společnost Star s.r.o. musela začít šetřit. Omezila pořizování stálých aktiv kvůli snížené poptávce a menšímu využití strojů byly i odpisy sníženy o 40 procent od původního plánu. Došlo ke snížení oběžných aktiv, zásoby se snížily oproti předchozímu roku o více jak 13,5 milionu Kč.



**Graf č. 2: Vývoj aktiv v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf č. 2 zobrazuje vývoj aktiv v letech 2015 až 2019. Z grafu lze vyčíst že celková aktiva se až do roku 2018 konstantě zvyšovala, což platí i pro stálá aktiva. Oběžná aktiva během sledovaného období kolísala a časové rozlišení především v podobě nákladů příštích období taktéž kolísala, avšak s menšími výkyvy.

**Tabulka č. 7: Horizontální analýza pasiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pasiva	2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>Pasiva celkem</b>	<b>27 041</b>	<b>22,19</b>	<b>44 541</b>	<b>29,91</b>	<b>16 337</b>	<b>8,44</b>	<b>-28 274</b>	<b>-13,48</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>8 002</b>	<b>14,62</b>	<b>6 014</b>	<b>9,58</b>	<b>2 823</b>	<b>4,11</b>	<b>-16 253</b>	<b>-22,70</b>
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Rezervní fond	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
VH min. let	13 470	39,15	13 125	27,42	6 665	10,93	2 824	4,17
VH BÚO	-5 468	-28,41	-7 111	-51,62	-3 842	-57,64	-19 077	-6,8x
<b>Cizí zdroje</b>	<b>19 715</b>	<b>29,95</b>	<b>38 577</b>	<b>45,09</b>	<b>13 471</b>	<b>10,85</b>	<b>-11 901</b>	<b>-8,65</b>
Rezervy	0	0,00	1 187	100,00	-478	-40,27	333	46,97
<b>Závazky</b>	<b>19 715</b>	<b>29,95</b>	<b>37 390</b>	<b>43,70</b>	<b>13 949</b>	<b>11,35</b>	<b>-12 234</b>	<b>-8,94</b>
Dl. závazky	2 139	6,78	21 377	63,45	-5 123	-9,30	-13 900	-27,83
Závazky k úvěrovým institucím	-1 600	-57,14	11 550	10x	-1 500	-11,76	-1 500	-13,33
Odložený daňový závazek	0	0,00	1 049	100,00	546	52,05	-1 595	-100,00
ostatní závazky	3 739	13,00	8 778	27,02	-4 169	-10,10	-10 805	-29,12
Krátkodobé závazky	17 576	51,26	16 013	30,88	19 072	28,10	1 666	1,92
Závazky k úvěrovým institucím	16 066	8x	10 586	58,60	22 626	78,97	-1 861	-3,63
Závazky z obchodních vztahů	-747	-6,85	897	8,83	-3 000	-27,13	1 308	16,24
Závazky ke společníkům	3 611	9x	-3 660	-91,55	-190	-56,21	0	0,00
Závazky k zaměstnancům	538	15,97	971	24,85	-1 319	-27,04	-454	-12,76
Závazky ze soc. a zdrav. pojištění	154	7,41	555	24,85	-599	-21,48	-312	-14,25
Daňové závazky a dotace	-1 627	-73,45	169	28,74	1 086	1,4x	-346	-18,77
Dohadné účty pasivní	431	72x	19	4,35	377	82,68	-774	-92,92
Jiné závazky	-850	-6,38	6 476	51,92	91	0,48	4 105	21,56
<b>Časové rozlišení</b>	<b>-676</b>	<b>-52,20</b>	<b>-50</b>	<b>-8,08</b>	<b>43</b>	<b>7,56</b>	<b>-120</b>	<b>-19,61</b>
Výdaje příštích období	-676	-52,20	-50	-8,08	43	7,56	-120	-19,61

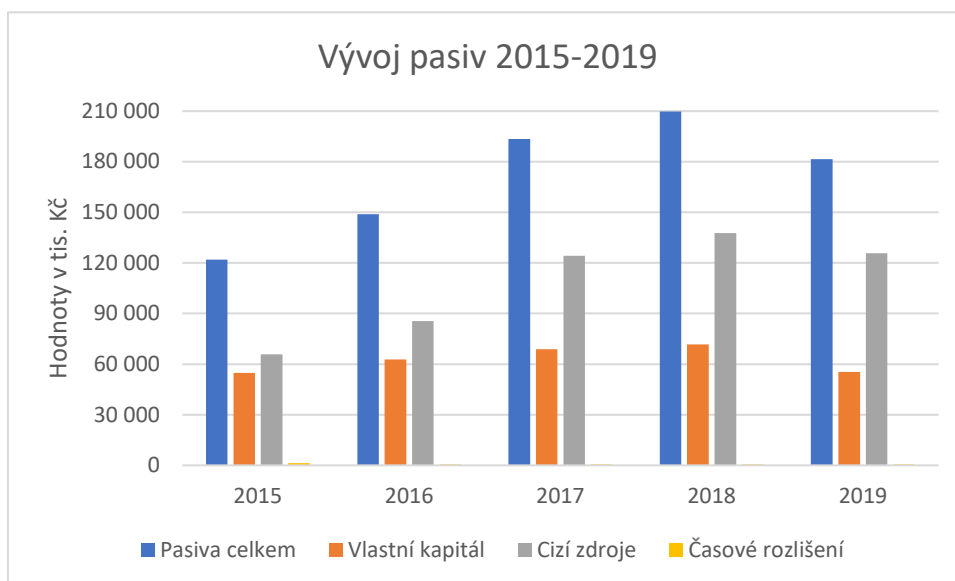
Protože platí bilanční rovnice, růst či pokles celkových pasiv v jednotlivých letech musí být stejný jako u horizontální analýzy aktiv. Základní kapitál i rezervní fond zůstaly během celého sledovaného období na stejné výši.

V roce 2016 se vlastní kapitál zvýšil o více jak 8 milionů korun, především díky rostoucímu výsledku hospodaření minulých let. Cizí zdroje rostly ještě více, a to téměř o 20 milionů korun oproti roku předchozímu.

V roce 2017 byla situace u vlastního kapitálu relativně podobná. Cizí zdroje ale rostly rychleji a to o 45 procent v důsledku celkového rozšíření výroby.

Vlastní kapitál v roce 2018 opět nepatrně vzrostl, přestože se výsledek hospodaření běžného účetního období snížil o dalších více jak 50 procent. V oblasti cizích zdrojů došlo ke snížení rezerv o 40 procent oproti roku předchozímu.

V roce 2019 se vlastní zdroje snížily o více jak 16 milionů korun, přičemž se snížily i cizí zdroje, především splacením části dlouhodobých závazků, které proto poklesly skoro o 14 milionů korun oproti minulému roku.



**Graf č. 3: Vývoj pasiv v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V období 2015 až 2018 každým rokem rostl vlastní kapitál oproti roku předchozímu, především díky růstu výsledku hospodaření minulého účetního období, a to navzdory faktu, že výsledek hospodaření běžného účetního období každým rokem postupně klesal. Cizí zdroje se zvyšovaly v důsledku již zmíněných investic a zvyšujícímu se podílu krátkodobých závazků. V roce 2019 nastal zlom, poklesl vlastní kapitál i cizí zdroje. Důvodem bylo očekávané snížení výsledku hospodaření běžného období, společnost proto omezila množství celkových investic

**Tabulka č. 8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát	2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby z prodeje výrobků	8 693	5,13	25 612	14,37	-34 115	-16,73	-41 332	-24,35
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-17 760	-4,9x	13 121	-93,00	-8 092	8,2x	23 169	-2,6x
Aktivace	-84	2,5x	2	-1,71	45	-39,13	27	-38,57
Výkonová spotřeba	4 955	6,46	10 035	12,30	-9 568	-10,44	-22 509	-27,42
Spotřeba materiálu a energie	4 649	9,58	7 980	15,00	-6 007	-9,82	-13 729	-24,88
Služby	306	1,09	2 055	7,23	-3 561	-11,69	-8 780	-32,64
Osobní náklady	11 704	17,91	14 155	18,37	-2 071	-2,27	-19 311	-21,67
Mzdové náklady	8 687	17,83	10 640	18,54	-1 679	-2,47	-14 300	-21,55
Náklady na soc a zdav.	3 017	18,14	3 515	17,89	-392	-1,69	-5 011	-22,01
Úprava hodnot v provozní oblasti	5 852	76,48	-503	-3,72	-1 212	-9,32	-4 488	-38,07
Úpravy hodnot DN a DH majetku	5 955	92,61	-534	-4,31	457	3,86	-3 951	-32,10
Úpravy hodnot zásob	-103	-8,43	31	2,77	-1 836	-1,6x	-203	29,59
Úpravy hodnot pohledávek	0	0,00	0	0,00	167	100,00	-334	-2,0x
Ostatní provozní výnosy	16 016	27,84	-10 979	-14,93	-6 614	-10,57	-9 964	-17,81
Tržby z prodaného DM	12 331	100,00	-12 331	-100,00	7 759	100,00	2 055	26,49
Tržby z prodaného materiálu	303	7,71	987	23,31	-700	-13,40	-1 321	-29,21
Jiné provozní výnosy	3 382	6,31	365	0,64	-13 673	-23,85	-10 698	-24,50
Ostatní provozní náklady	19 000	34,76	-13 098	-17,78	-16 191	-26,73	-7 318	-16,49
Zůstatková cena DM	12 917	100,00	-12 917	-100,00	3	100,00	3 001	1000x
Prodaný materiál	3 090	536,46	-2 263	-61,73	-804	-57,31	-598	-99,83
Daně a poplatky	46	46,94	-24	-16,67	-1	-0,83	4	3,36
Rezervy v provozní oblasti a komplexní N příštích období	0	0,00	209	100,00	-687	-3,3x	811	-1,7x
Jiné provozní náklady	2 937	5,44	1 907	3,35	-14 702	-24,99	-10 536	-23,87
Provozní výsledek hospodaření	-6 250	-23,60	-9 090	-44,94	-3 639	-32,67	-20 865	-2,8x
Výnosové úroky a podobné výnosy	-3	-75,00	-1	-100,00	39	100,00	44	1,1x
Nákladové úroky a podobné náklady	483	56,29	234	17,45	712	45,21	787	34,41
Ostatní finanční výnosy	0	0,00	616	100,00	-616	-100,00	134	100,00
Ostatní finanční náklady	77	4,87	74	4,47	150	8,67	-256	-13,61
Finanční výsledek hospodaření	-563	23,13	307	-10,24	-1 439	53,49	-353	8,55
VH před zdaněním	-6 813	-28,34	-8 782	-50,97	-5 079	-60,11	-21 218	-6,3x
Daň z příjmů	-1 345	-28,03	-1 671	-48,38	-1 237	-69,38	-2 141	-3,9x
Daň z příjmů splatná	-1 345	-28,03	-3 046	-88,19	-408	-100,00	0	100,00
Daň z příjmů odložená	0	0,00	1 375	100,00	-829	-60,29	-2 141	-3,9x
VH po zdanění	-5 468	-28,41	-7 111	-51,62	-3 842	-57,64	-19 077	-6,8x
Čistý obrat za účetní období	24 706	10,88	15 248	6,06	-41 306	-15,47	-51 117	-22,64

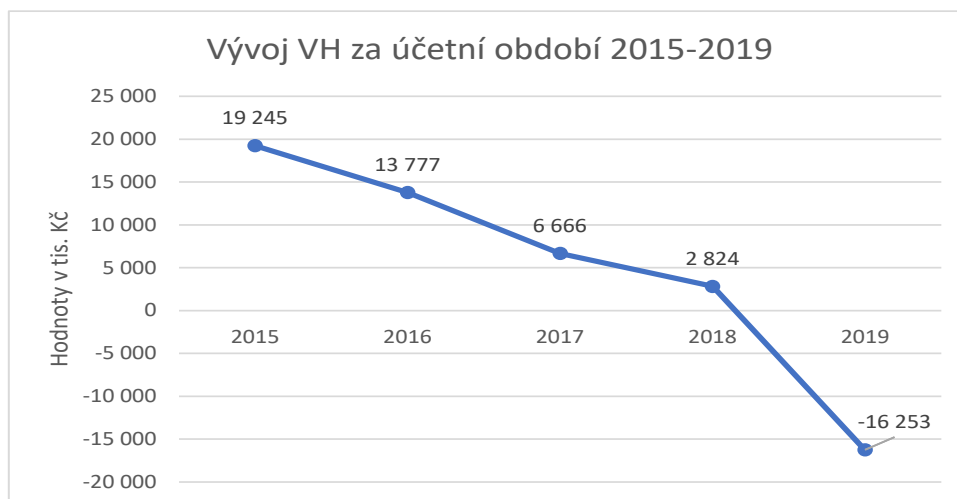
Tržby z prodeje výrobků v roce 2016 mírně vzrostly, což s sebou neslo růst osobních nákladů o více než 11,7 milionů Kč. Taktéž se zvýšila úprava hodnot v provozní oblasti o více jak 76 procent, což činí 5,8 milionů korun oproti roku 2015, důvodem bylo vyřazení části starých strojů. Toto vyřazení spolu s prodejem pohledávek se z části podílelo na zvýšení ostatních provozních výnosů, které se zvýšily o 16 milionů korun. Ostatní provozní náklady ale rostly ještě více o 19 milionů oproti předchozímu roku. Hlavním důvodem bylo odepsání některých pohledávek. Finanční výsledek hospodaření

se snížil o více jak 560 tisíc Kč. Příčinou bylo čerpání dlouhodobého úvěru, ale také kurzové ztráty. Výsledek hospodaření po zdanění se oproti roku minulému snížil asi o 5,5 milionu korun. Čistý obrat se zvýšil o 10 procent což činilo více jak 24,7 milionů Kč.

V roce 2017 v porovnání s rokem předchozím opětovně rostly tržby z prodeje výrobků o více jak 25,6 milionů Kč. V důsledku zvyšování výkonové spotřeby, osobní spotřeby, ostatních provozních nákladů a snížením ostatních provozních výnosů se provozní výsledek hospodaření zmenšil oproti roku minulému skoro o 45 procent, tedy o více jak 9 milionů Kč. Rostly finanční náklady, které zapříčinily další snížení finančního výsledku. Výsledek hospodaření po zdanění se snížil o více jak 50 procent, tedy o více jak 7,1 milionů Kč oproti roku předchozímu. Čistý obrat se zvýšil o více jak 15,2 milionů Kč.

Od roku 2018 lze sledovat snižující se poptávku, která zapříčinila propad tržeb o více jak 34,1 milionů Kč. Taktéž se snižovala výkonová spotřeba i osobní náklady, ale i ostatní provozní náklady, které propadly o více 16,2 milionů Kč. Naopak finanční náklady zásluhou dané situace rostly. Výsledek hospodaření po zdanění se propadl o více jak 57,6 procent. Čistý obrat za účetní období se propadl oproti předchozímu roku o více jak 41,3 milionů Kč.

Snížení tržeb z prodeje o dalších více jak 41 milionů Kč v roce 2019 ovlivnilo celý výkaz zisku a ztrát. Všechny položky v porovnání s předchozím rokem se snižovaly, až na nákladové úroky, které vzrostly o 787 tisíc Kč, což vyústilo v propad čistého obratu za účetní období o více jak 51 milionů Kč.



**Graf č. 4: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je naprosto patrná klesající tendence výsledku hospodaření v období 2015 až 2019. Tento propad by měl být vnímán jako možnost přehodnotit stávající strategii i procesy.

**Tabulka č. 9: Horizontální analýza výkazu cash flow**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Cash flow	2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
stav PP a PE začátek ÚO	19 469	7,11x	-14 487	-65,23	-424	-5,81	-5 498	-75,35
čistý peněžní tok z provozní činnosti	-20 243	-62,97	10 984	92,27	-37 781	-2,54x	26 806	1,8x
čistý peněžní tok z investiční činnosti	-9 257	-28,10	-8 359	-19,81	43 227	5,89x	11 535	1,57x
čistý peněžní tok z fin. činnosti	-4 456	-21,99	11 438	72,35	-10 520	-62,89	-32 488	-1,94x
stav PP a PE konec ÚO	-14 487	-65,23	-424	-5,49	-5 498	-3,06x	355	19,73

V roce 2016 se čistý peněžní tok z provozní oblasti snížil o více jak 62,9 procent. Tento pokles byl ovlivněn především nižším účetním ziskem v daném roce a růstem zásob. Čistý peněžní tok z investiční oblasti se také snížil, důvodem byly především výdaje spojené s nabytím stálých aktiv. Čistý peněžní tok z finanční činnosti se snížil z důvodu splacení části některých dlouhodobých závazků a zvýšením vyplacených podílů na zisku. Všechny tyto skutečnosti měly vliv na snížení množství peněžních prostředků na konci účetního období o více jak 65 procent neboli necelých 14,5 milionů Kč oproti roku minulému.

Čistý peněžní tok z provozní činnosti se v roce 2017 oproti roku 2016 zvýšil skoro o 11 milionů Kč, tedy o více jak 92 procent. Důvodem byly změny v nepeněžních složkách pracovního kapitálu, především růst závazků z provozní činnosti a menší množství nakoupených zásob než v roce minulém. Peněžní tok z investiční činnosti se snížil v důsledku snížení výdajů spojených s nabytím stálých aktiv. Peněžní tok z finanční činnosti se snižoval ze stejných důvodů jako v roce minulém. Celkový stav peněžních prostředků na konci období opět poklesl, ale již ne tak výrazně.

V roce 2018 výrazně poklesl peněžní tok z provozní oblasti, dostal se až do záporných hodnot, což znamenalo, že se snížil oproti předešlému roku 2,5krát, tedy o 37,78 milionů Kč. Příčinami byl nižší účetní zisk, ztráta z prodeje stálých aktiv a růst pohledávek z provozní činnosti. Peněžní tok z investiční činnosti se zvýšil mnohonásobně, tedy o více jak 43 milionů Kč. Hlavním důvodem byly menší výdaje spojené s nabytím stálých aktiv a prodej starých strojů. Peněžní tok z finanční činnosti se snížil skoro o 62,9 procent, tedy o více jak 10,5 milionů Kč. Příčinou bylo splacení většího množství finančních závazků a vyplacení menšího podílu na zisku. Peněžní prostředky na konci poklesly více jak trojnásobně, tedy skoro o 5,5 milionů Kč.

Peněžní tok z provozní oblasti v roce 2019 vzrostl oproti roku předešlému 1,8krát, tedy o více jak 26,8 milionů Kč. Příčinou bylo snížení pohledávek, prodej zásob a růst závazků. Peněžní tok z investiční činnosti se snižoval především v důsledku snižování investic oproti roku předešlému. Peněžní tok z finanční činnosti poklesl téměř o 32,5 milionů Kč, což značí, že společnost splácela své závazky. Stav peněžních prostředků na konci účetního období v důsledku výše zmíněných kroků mírně vzrostl.

## Vertikální analýza aktiv a pasiv

Vyjadřuje, v jakém procentním poměru jsou jednotlivé položky rozvahy vyjádřeny ke zvolené základně.

**Tabulka č. 10: Vertikální analýza aktiv**

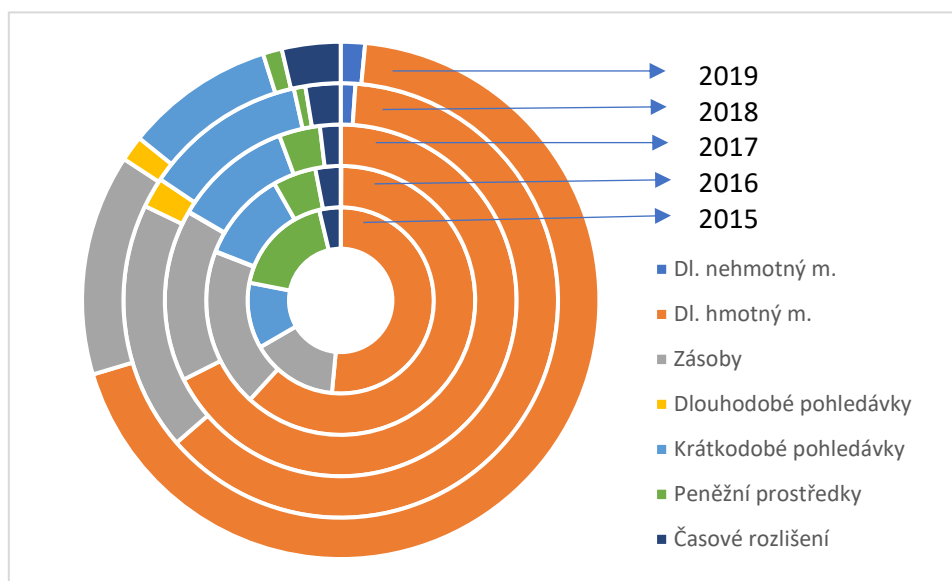
(Zdroj: vlastní zpracování)

Procentní vyjádření aktiv	2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva celkem	100%	100%	100%	100%	100%
Stálá aktiva	51,54	61,79	67,57	63,63	70,38
Dl. nehmotný m.	0,05	0,08	0,03	1,09	1,52
Dl. hmotný m.	51,49	61,71	67,54	62,55	68,86
Oběžná aktiva	44,80	35,18	30,53	33,76	25,95
Zásoby	15,12	19,10	15,78	18,52	13,82
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,08	0,07	2,26	1,59
Krátkodobé pohledávky	11,45	10,82	10,91	12,12	9,35
Peněžní prostředky	18,23	5,18	3,77	0,86	1,19
Časové rozlišení	3,72	3,03	1,90	2,61	3,67

Procentní podíl stálých aktiv během celého sledovaného období rostl a převyšoval podíl oběžných aktiv. Od roku 2015 do roku 2019 se stálá aktiva zvýšila téměř o 19 procent. Vyšší podíl stálých aktiv je u strojírenských podniků obvyklý. Tato stálá aktiva byla tvořena především dlouhodobým hmotným majetkem. V roce 2015 skoro polovinu stálých aktiv tvořily stroje, ale od roku 2016 už byly hlavní složkou stavby spolu s pozemky. Až na rok 2017 postupně rostl i podíl softwaru. Oběžná aktiva se za celé sledované období snižovala. Zásoby během sledovaného období v průměru kolísaly okolo 16,5 procenta, přičemž jejich nejvýznamnější položkou byla nedokončená výroba. V oblasti pohledávek byly nejvýznamnější položkou krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů. Zastoupení peněžních prostředků se snižovalo až do roku 2018 a od roku 2019 mírně vzrostlo.



## Podíl aktiv



**Graf č. 5: Podíl jednotlivých aktiv v roce 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf přehledně ukazuje vývoj jednotlivých aktiv ve sledovaném období, především význam dlouhodobého hmotného majetku ve firmě.

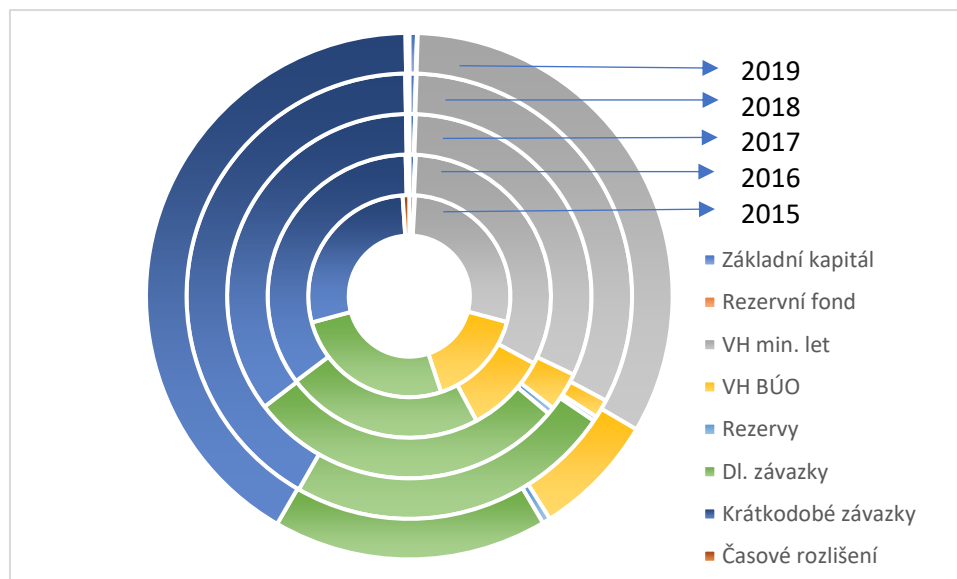
**Tabulka č. 11: Vertikální analýza pasiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Procentní vyjádření pasiv	2015	2016	2017	2018	2019
Pasiva celkem	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	44,92	42,14	35,54	34,12	30,48
Základní kapitál	0,82	0,67	0,52	0,48	0,55
Rezervní fond	0,08	0,07	0,05	0,05	0,06
VH min. let	28,23	32,15	31,53	32,25	38,83
VH BÚO	15,79	9,25	3,45	1,35	-8,95
Cizí zdroje	54,02	57,45	64,16	65,59	69,25
Rezervy	0,00	0,00	0,61	0,34	0,57
Dl. závazky	25,89	22,62	28,46	23,81	19,86
Krátkodobé závazky	28,13	34,82	35,08	41,44	48,81
Časové rozlišení	1,06	0,42	0,29	0,29	0,27

Procentní podíl vlastního kapitálu se v období 2015 až 2019 postupně snižoval, což znamená, že cizí zdroje se v průběhu let se musely navyšovat. Nejvýznamnější položkou vlastního kapitálu byl výsledek hospodaření minulých let. V rámci cizích zdrojů byl zásadní vliv navyšování krátkodobých závazků, které se v průběhu 5 let zvýšily o více jak 20 procent. Závazky k úvěrovým institucím v roce 2015 tvořily pouhých 5,8 procent krátkodobých závazků, v roce 2019 již více jak 55 procent.

### Podíl pasiv



Graf č. 6: Podíl jednotlivých pasiv v roce 2015–2019

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf přehledně zobrazuje vývoj jednotlivých položek pasiv ve sledovaném období. Především rostoucí význam cizích zdrojů v podobě závazků.

### Analýza rozdílových ukazatelů

Tato práce sleduje a hodnotí čistý pracovní kapitál pojatý manažerským způsobem a čisté pohotovové prostředky v období let 2015–2019. Hodnoty těchto ukazatelů byly následující:

Tabulka č. 12: Rozdílové ukazatele

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozdílové ukazatele	2015	2016	2017	2018	2019
Čistý pracovní kapitál	20 287	531	-8 804	-16 123	-41 499
Čisté pohotovové prostředky	-12 077	-44 018	-60 450	-80 411	-83 565

## Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Z výpočtů čistého pracovního kapitálu můžeme pozorovat, že se jeho hodnota snižuje až do záporných hodnot, tedy že oběžná aktiva se snižují, zatímco krátkodobé závazky rostou. Tento fakt již bylo možné sledovat ve vertikální analýze. Pro podnik tato skutečnost znamená, že nedisponuje dostatečným množstvím volného kapitálu a má problémy s likviditou.

## Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Tento ukazatel se vypočítává přísněji a od oběžných aktiv odečítá další položky, proto vždy dosahuje nižších hodnot než čistý pracovní kapitál. Za celé sledované období se ukazatele nacházejí v relativně vysokých záporných hodnotách, což znamená, že společnost nedisponuje dostatečně vysokým objemem peněžních prostředků určených k financování podniku.

## Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů popisuje vývoj rentability, likvidity, zadluženosti a ukazatelů aktivity. Dosažené výsledky jsou následně srovnány s doporučenými hodnotami i oborovým průměrem.

### ANALÝZA RENTABILITY

Ukazatele rentability slouží k poměření dosaženého zisku z podnikatelské činnosti a zdrojů vynaložených na jejich dosažení. Výsledné hodnoty podniku jsou v následující tabulce spolu s průměrnými oborovými hodnotami vyjádřeny v procentech.

**Tabulka č. 13: Ukazatele rentability**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

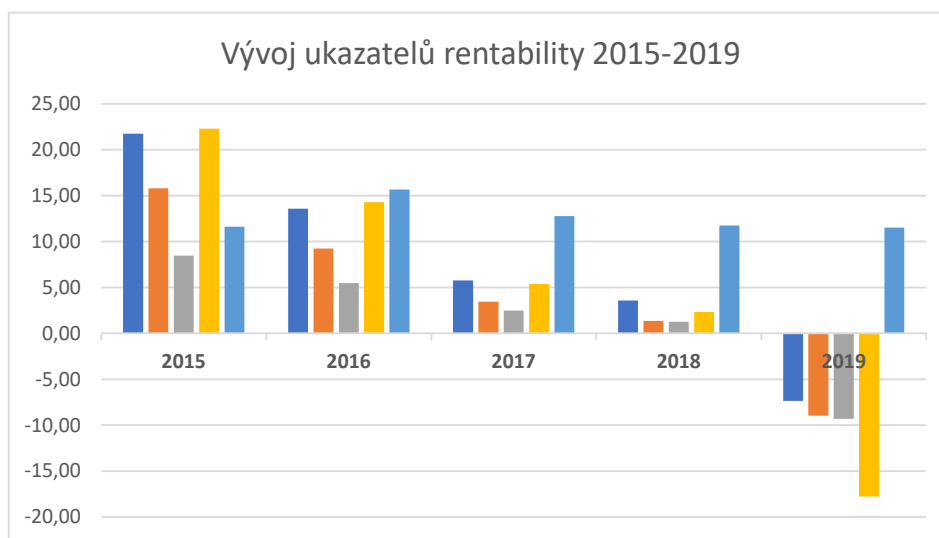
Ukazatele rentability v %	2015	2016	2017	2018	2019
ROA	21,73	13,58	5,76	3,57	-7,36
Průměr konkurence	10,83	12,93	11,11	10,08	10,17
ROE	15,79	9,25	3,45	1,35	-8,95
Průměr konkurence	15,20	18,75	14,60	14,06	14,45
ROS	8,47	5,47	2,50	1,25	-9,32
Průměr konkurence	7,50	11,39	9,63	9,51	8,57
ROCE	22,30	14,29	5,38	2,32	-17,79
Průměr konkurence	12,93	19,65	15,81	13,29	12,96

**Rentabilita aktiv** poměřuje provozní výsledek hospodaření s celkovými investicemi (aktivy) vloženými do podniku, aneb říká nám, jak efektivně podnik se svými aktivy hospodaří. Výsledné hodnoty si první dva roky vedly nadprůměrně dobře, v následujících letech se ale začaly rapidně snižovat, především v důsledku každoročního poklesu provozního výsledku hospodaření, jenž v roce 2019 dosáhl ztráty. Tyto hodnoty vypovídají o tom, že podnik dostatečně nevyužívá svá aktiva.

**Rentabilita vlastního kapitálu** staví do poměru výsledek hospodaření a celkový kapitál vložený do společnosti. Hodnoty měly opět klesající tendenci a od roku 2015 se jim nedaří dosahovat oborového průměru. Přesto alespoň do roku 2018 se jim daří udržovat vyšší míru zhodnocení, než je výnosnost státních dluhopisů. Rentabilita vlastního kapitálu sledované společnosti byla v každém roce nižší než rentabilita aktiv, což znamená negativní vliv finanční páky neboli že se zvyšujícím množstvím cizího kapitálu se snižuje rentabilita kapitálu vlastního. Naopak pro konkurenci je zapojení cizího kapitálu výhodné.

**Rentabilita tržeb** udává procentní podíl zisku na tržbách. Společnosti se opětovně daří převyšovat konkurenci pouze v prvním sledovaném roce, následně hodnoty postupně klesají. Doporučených 10 procent, případně rostoucí tendenci nesplňuje ani konkurence.

**Rentabilita celkového investovaného kapitálu** hodnotí efektivnost zhodnocení všech aktivit financovaných vlastním kapitálem a dlouhodobými zdroji. Hodnoty v prvních třech letech lze vyhodnotit relativně kladně, v posledním sledovaném roce došlo k výraznému propadu. Důvodem tentokrát nebyla pouze ztráta dosažená ve výsledku hospodaření, ale také snížení dlouhodobých cizích zdrojů.



**Graf č. 7: Vývoj ukazatelů rentability v roce 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Uvedený graf znázorňuje vývoj ukazatelů rentability za období 2015 až 2019. Z grafu je patrné, že společnosti se daří každým rokem hůře. V roce 2015 byly její hodnoty nadprůměrné, ale s postupem času v důsledku snižování výsledku hospodaření se hodnoty čím dál více propadaly.

## ANALÝZA LIKVIDITY

Slouží k vyjádření schopnosti společnosti splácet své krátkodobé závazky. Výsledné ukazatele běžné, pohotové a okamžité aktivity jsou srovnány s oborovým průměrem a doporučenými hodnotami.

**Tabulka č. 14: Ukazatele likvidity**

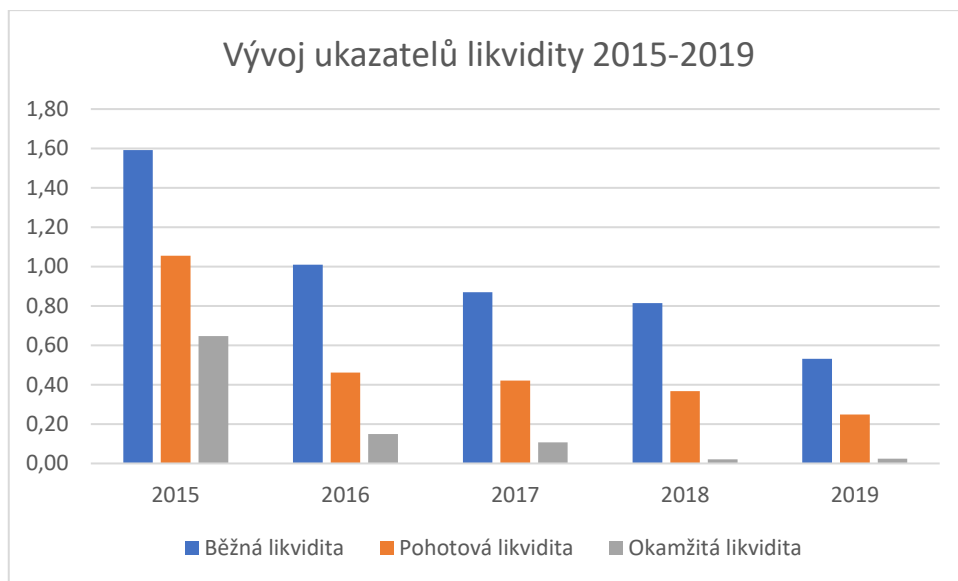
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	1,59	1,01	0,87	0,81	0,53
Průměr konkurence	1,88	1,80	2,04	1,95	1,97
Pohotová likvidita	1,05	0,46	0,42	0,37	0,25
Průměr konkurence	1,18	1,13	1,25	1,19	1,19
Okamžitá likvidita	0,65	0,15	0,11	0,02	0,02
Průměr konkurence	0,26	0,26	0,28	0,28	0,28

**Běžná likvidita** nabývá pouze v prvním sledovaném roce doporučených hodnot, tedy vyšších než 1,5. Následně se postupně snižuje, což značí sníženou schopnost společnosti hradit své krátkodobé závazky. Důvodem je především postupný nárůst zmíněných krátkodobých závazků.

Po odečtení zásob od celkových oběžných aktiv nabývají výsledné hodnoty **pohotové likvidity** ještě menšího skóre. Udržet se v doporučených hodnotách se daří pouze v prvním sledovaném roce a následně se hodnoty postupně snižují.

K podobnému závěru dochází i u **okamžité likvidity**. Za relativní úspěch se dá považovat, že v roce 2019 si likvidita uchovala podobnou hodnotu jako v roce předešlém. Zvýšilo se totiž množství peněžních prostředků v dostatečné míře, aby bylo pokryto taktéž rostoucí množství krátkodobých závazků. Výsledné hodnoty se většinu sledovaného období pohybovaly pod doporučenou hodnotou 0,2, což znamená zvýšené riziko spojené s nedostatečným množstvím likvidity. Od roku 2018 jsou hodnoty až tak nízké, že značí riziko platební neschopnosti. Jedním z důvodů je i rostoucí nedobytnost některých pohledávek.



**Graf č. 8: Vývoj ukazatelů likvidity v roce 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výše uvedený graf zobrazuje vývoj ukazatelů likvidity za analyzované období 2015 až 2019, tedy nebezpečnou klesající tendenci všech sledovaných ukazatelů.

#### **UKAZATELE ZADLUŽENOSTI**

Mají vypovídající schopnost o způsobu financování aktivit firmy. Udávají, v jakém vztahu jsou cizí a vlastní zdroje a jak je daný poměr vhodný.

**Tabulka č. 15: Ukazatele zadluženosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	54,04	57,45	64,16	65,59	69,25
Průměr konkurence	47,65	46,24	43,61	45,61	47,70
Koeficient samofinancování	44,94	42,14	35,54	34,12	30,48
Průměr konkurence	51,55	52,88	55,60	53,62	52,31
Míra zadluženosti	120,25	136,33	180,51	192,21	227,16
Průměr konkurence	92,44	87,44	78,43	85,06	91,19
Úrokové krytí	30,86	15,08	7,07	3,28	-4,35
Doba splacení dluhů	2,05	7,19	5,37	xxx	10,46

**Celková zadluženost**, tedy poměr cizího kapitálu a celkových aktiv, je ve všech letech vyšší než průměr konkurence a od roku 2017 převyšuje i doporučené hodnoty nad 60 procent. Pro společnost to značí vyšší věřitelské riziko a s ním spojené vyšší úroky v případě potřeby dalšího financování.

**Koeficient samofinancování** doplňuje ukazatel celkové zadluženosti a vyjadřuje poměr vlastního kapitálu ku celkovým aktivům. Což znamená, že pokud se celková zadluženost ve sledovaném období zvyšovala, koeficient samofinancování se snižoval. Příčinou je snižování výsledku hospodaření spolu se zvyšující se potřebou krátkodobých závazků.

**Míra zadluženosti** pouze v prvním sledovaném roce následuje doporučené hodnoty do 120 procent, následně hodnoty čím dál více rostou. Důvodem je růst cizích zdrojů a snižování výsledku hospodaření běžného účetního období.

U **úrokového krytí** se jako doporučené hodnoty uvádí 5 procent. Tento požadavek se daří plnit ve třech obdobích, poslední rok se jeví kritickým z důvodu záporného provozního výsledku hospodaření.

**Doba splácení dluhu** má kolísající charakter. Kritický byl rok 2018, kdy se provozní cash flow dostalo do záporných hodnot a tím pádem z něj dobu splácení vypočítat nelze, ale v roce 2019 již opět vykazuje kladné hodnoty.

#### UKAZATELE AKTIVITY

Hodnotí efektivnost hospodaření společnosti z pohledu stanoveného časového fondu, tedy za jeden rok.

**Tabulka č. 16: Ukazatele aktivity**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat aktiv	1,39	1,20	1,05	0,81	0,71
Průměr konkurence	1,15	1,10	1,05	1,00	1,08
Obrat DM	2,70	1,94	1,56	1,27	1,01
Průměr konkurence	2,33	2,39	2,13	2,02	2,21
Doba obratu zásob	39,10	57,43	53,92	82,39	70,33
Průměr konkurence	69,09	61,75	64,72	67,72	65,76
Doba obratu pohledávek	29,60	32,78	37,50	63,97	55,68
Průměr konkurence	91,86	81,47	83,24	83,59	76,53
Doba obratu závazků	29,60	32,53	37,27	53,93	47,57
Průměr konkurence	99,75	93,35	81,25	91,37	84,14



**Obrat aktiv** se v průběhu sledovaného období snižoval, což značí nedostatečné využívání aktiv, daný problém lze ale sledovat v celém odvětví. Výsledné hodnoty si první 3 roky vedou srovnatelně jako konkurence, od roku 2018 nastává propad pod doporučené hodnoty jednoho bodu.

**Obrat dlouhodobého majetku** je od roku 2016 nižší než průměr konkurence, což značí, že by se společnost měla pokusit zvýšit svou stávající výrobní kapacitu při využití stávajícího dlouhodobého majetku.

**Doba obratu zásob** se první tři roky daří držet nižší, než činí průměr konkurence, v roce 2018 ale vyskočí o téměř 30 dnů, následně se opět sníží a rozdíl s konkurencí činí pouhých 5 dnů.

Ukazatel **doby obratu pohledávek** se za celé sledované období daří držet na relativně nízkých číslech, která jsou nižší, než je obvyklé pro dané odvětví.

**Doba obratu závazků** je po celé sledované období nižší než průměr konkurence, přičemž se daří ji v prvních 3 letech držet na téměř stejné délce jakou tvoří doba obratu pohledávek. V roce 2018 dochází ke skokovému zvýšení, ale další rok doba obratu závazků opět klesá. Za optimální se považuje, když je doba obratu závazků vyšší než doba obratu pohledávek, což se společnosti bohužel nedaří, ale konkurenci ano. Tento fakt vypovídá o horších dodavatelsko-odběratelských vztazích s dodavateli.

## PROVOZNÍ UKAZATELE

Umožňují managementu sledovat hospodárnost a vývoj základních aktivit společnosti v čase.

Tabulka č. 17 Provozní ukazatele

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Provozní ukazatele	2015	2016	2017	2018	2019
Produktivita z přidané hodnoty	536,38	422,78	555,71	413,41	691,01
Nákladovost výnosů	0,90	0,95	0,93	0,98	0,97
Materiálová náročnost výnosů	0,21	0,21	0,23	0,24	0,24
Mzdová produktivita	1,98	1,44	1,63	1,18	1,59

**Produktivita z přidané hodnoty** měla během celého sledovaného období kolísavý charakter, ale velmi kladně lze vyhodnotit její zvýšení v roce 2019. Na toto zvýšení má největší vliv snížení počtu zaměstnanců ze 180 na 120 pracovníků, tedy snížení o 34 procent.

**Nákladovost výnosů** měla spíše rostoucí charakter, který se nebezpečně blíží ke kritickému číslu jedna, což by značilo ztrátovost. Důvodem bylo snižování výnosů a postupný nárůst všech druhů nákladů.

Jedním z prvků zvyšování nákladovosti výnosů byla i **materiálová náročnost výnosů**, která celé sledované období rostla. Pro společnost to znamená, že by měla lépe využívat své zdroje a tvořit větší výnosy, protože snižování nákladů lze uskutečňovat jen do určité meze.

**Mzdová produktivita** měla kolísavý charakter, ale hodnot, jakých bylo dosaženo v roce 2015 se již nedaří dosáhnout, a to i přes částečné zavedení automatizace výroby.

## VYHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY

Celá finanční analýza byla ovlivněna poznatky zjištěnými v analýze okolí podniku. Klesající výsledek hospodaření byl zapříčiněn klesající poptávkou na trhu a postupným zvyšováním nákladů. Tyto faktory s sebou nesly klesající rentabilitu, problémy s dostatečným množstvím likvidity a rostoucí zadluženost.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Kapitola je věnována návrhům, které by mohly pomoci zlepšit finanční situaci a celkové finanční zdraví společnosti. Návrhy vychází z výsledků zjištěných v praktické části. Protože zhoršení finanční situace vychází z příčin, které nastaly v důsledku externích vlivů, věnuje se tato kapitola především strategickým změnám. Ty by měly napomoci stabilizovat aktuální nepříznivé predikce.

#### 3.1 ABC analýza zákazníků z hlediska tržeb

Nejzásadnějším problémem je od roku 2018 změna nákupního chování dřívějších strategických odběratelů (automobilek), kteří jsou nuceni přizpůsobit své vozy současné legislativě a poptávce na trhu. Tyto skutečnosti pro společnost znamenají snížení objemu zakázek a s tím související pokles tržeb a snížení obratu dlouhodobého majetku. Protože hlavní položku aktiv tvoří především široké spektrum strojů, které společnost vnímá jako součást firemní strategie: poskytnout zákazníkům komplexní nabídku služeb s největší precizností, není možné dlouhodobý majetek odprodat. Z těchto důvodů vyplývá nutnost stroje optimálně využívat i na jiných trzích než doposud, především tedy proniknout na nové trhy.

Před zahájením pronikání na nové trhy by bylo vhodné zanalyzovat současné zákazníky a vyhodnotit, kteří pro společnost znamenají největší přínos. Těmto zákazníkům by se společnost měla nadále věnovat a neefektivní zákazníky by měla nahradit novými. Jako vhodný nástroj slouží ABC analýza, protože umožňuje rozpoznat, která menšina vstupů způsobuje většinu výstupu podnikatelské činnosti. Analýza je založená na Paretově pravidle 80/20, které tvrdí, že 80 % důsledků bylo způsobeno 20 % příčin. Analýza by měla být prováděna pravidelně spolu s identifikací důvodů, proč právě těchto 20 % příčin. (Koch, 2008, s. 17)

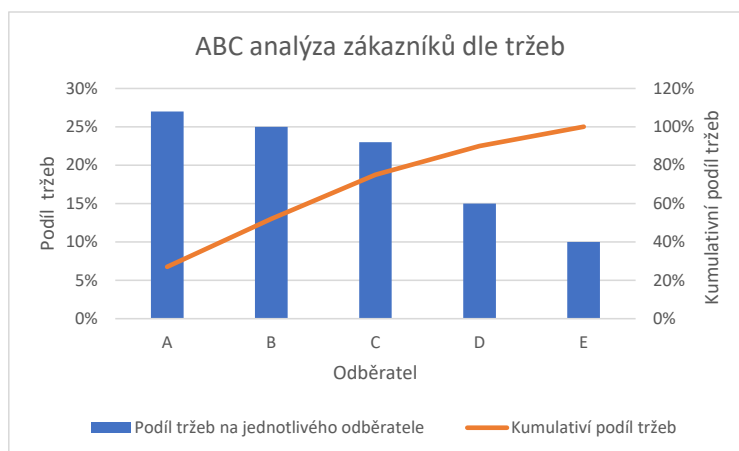
**Tabulka č. 18 Analýza ABC**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ABC analýza z hlediska tržeb		
Zákazník	Podíl zakázek	Podíl na tržbách
A	8%	27%
B	5%	25%
C	5%	23%
D	24%	15%
E	58%	10%

Pro společnost jsou klíčoví tři hlavní zákazníci, kteří přinášejí 75 procent tržeb. O tyto zákazníky by se měl podnik intenzivně starat a poskytovat jim speciální výhody, například připravovat pro ně speciální cenové i necenové nabídky, kupříkladu delší dobu splatnosti, či nadstandartní podmínky reklamace. K zákazníkovi D by se mělo nadále přistupovat proaktivně, ale není potřeba mu poskytovat žádné zvýhodněné postavení. Poslední skupinu tvoří největší množství zakázek, tedy 58 procent, přičemž generují jen 10 procent tržeb. Zde je vhodné, vyhodnotit potenciál takovéto spolupráce, pokud není příznivý, mělo by být více energie věnováno novým trhům a předchozím dvěma skupinám. (Burnett, 2002, s. 82–83)

Vyčíslení dopadů, které by takováto změna strategie přinesla není jednoduché. Z krátkodobého hlediska by mohla dokonce zvýšit náklady, z hlediska dlouhodobého by měla přinést zvýšení tržeb a snížení nákladů. Tato analýza slouží jen jako možný návrh pro zamyšlení se nad současnou situací, zdali je vážně výhodné přistupovat ke všem zákazníkům stejně.



**Graf č. 9 ABC analýza z hlediska tržeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.2 Revolvingový faktoring

Společnost má problémy s nízkou likviditou a nepříznivou dobou obratu pohledávek, která bývá delší než doba obratu závazků. Smluvní síla dodavatelů i odběratelů je vysoká, proto si v těchto směrech podnik nemůže diktovat podmínky. Společnost proto své krátkodobé závazky a náklady musí profinancovat, nejčastěji kontokorentním úvěrem z menší části i faktoringem. Takto vynaložené náklady na krátkodobé závazky jí v roce 2019 stály úrok 5,9 procent p.a., tedy více jak 2 miliony korun.

Vhodnějším řešením by bylo rozšířit služeb faktoringu u pohledávek, jejichž cena se pohybuje do 1,5 procent z dané pohledávky. Společnost aktuálně využívá regresního faktoringu a hodnotí jeho cenu ku riziku za přijatelnou, proto bych doporučila nadále využívat tento typ. Doporučila bych ale zavést revolvingový typ faktoringu, kdy jsou pohledávky odkoupeny v rámci předem stanoveného peněžního nebo procentního limitu, který se úhradou pohledávek opět obnovuje. (Martinovičová, 2016, s. 147) Tímto krokem se sníží administrativní náročnost spojená s průběžným vyřizováním faktoringu a náklady na kontokorentní úvěr.

Společnost obchoduje především se zahraničím a někteří její obchodní partneři jsou kvůli tomu hodnoceni jako rizikovější. Cena faktoringu by se proto u 90 procent pohledávek pohybovala kolem jednoho procenta. Zbýlých 10 procent pohledávek s sebou nese vyšší riziko spojené s rizikovostí dané země. Odhadem se dá tento náklad vyčíslit na průměrný úrok 1,5 procenta z ceny pohledávky.

**Tabulka č. 19: Kalkulace faktoringu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kalkulace faktoringu	
Hodnota pohledávek (tisíc Kč)	16 394
Doba splatnosti	60 dní
Výše zálohové platby	80 %
Faktoringový poplatek bezrizikové pohledávky cena 1 % z pohledávky	147 546
Faktoringový poplatek rizikovější pohledávky cena 1,5 % z pohledávky	24 591
Celkem faktoringový poplatek	172 137
Úrok za předfinancování	31 844
Faktoringové náklady celkem	203 981
Procentní vyjádření nákladů na profinancování	1,24 %

V případě, že by společnost v roce 2019 využila služeb faktoringu u veškerých svých pohledávek, zaplatila by za takovýto způsob mnohonásobně nižší úrok, pouhých 1,24 % p.a., z původních 5,9 % p.a. Tedy úsporu téměř 1,8 milionů Kč. Tato skutečnost by zvýšila čisté pohotové prostředky o více jak 12,9 milionů. Změna v okamžité likviditě by se začala přibližovat k okamžité likviditě konkurence a doba obratu pohledávek by byla mnohem kratší než doba obratu závazků.

**Tabulka č. 20: Změny jednotlivých položek finanční analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Před	Po
Pohledávky z obchodních vztahů	16 394 000	3 278 800
Čisté pohotové prostředky	-83 565 000	-70 653 781
Okamžitá likvidita	0,024	0,17
Okamžitá likvidita konkurence	0,28	
Doba obratu pohledávek (dny)	56	9

Výpočet je založen na teoretickém předpokladu, že by bylo možné veškeré pohledávky takto profinancovat a že by byly všechny řádně splaceny. Vliv problematických pohledávek by měl být z jisté části eliminován zavedením strategie vytvořené na základě ABC analýzy.

Přesto je nezbytné, aby společnost investovala uvolněné finanční prostředky do oblasti pronikání na nové trhy, protože snížení nákladů na profinancování samo o sobě není dostačující.

### 3.3 Nové trhy

Jak již bylo popsáno výše, změna chování strategických odběratelů nutí společnost měnit své dosavadní zaměření na automobilový průmysl. Společnost se snaží prosadit i na jiných trzích než doposud. Například v roce 2020 tvořila 10 procent obratu společnosti výroba dílů do zemědělských strojů a dalších asi 15 procent dodávky pro elektromobilový průmysl. (Vaněk, 2021) Tato skutečnost potvrzuje, že i přes veškeré zjištěné problémy má společnost trhu stále co nabídnout. Proto je pro ni důležité budovat vztahy s těmito novými odběrateli a na základě těchto spoluprací přesvědčit i další odběratele v tomto segmentu, že vytváří prvotřídní výrobky.

Další možné trhy, kam by mohla společnost dodávat své komponenty, jsou například železniční stroje, hydraulické zařízení nebo široké spektrum elektrických zařízení. Jednu z možností pro získání nových odběratelů představuje přímé kontaktování potencionálních zákazníků. Druhou časově méně nákladnou variantou je představit své služby v internetovém prostředí a nechat potencionální zákazníky, aby si firmu vybrali sami. Proto je nezbytné věnovat pozornost tomu, jakým způsobem se společnost prezentuje především v online prostředí a pracovat na zlepšení.

### **Krátké propagační video a přeměna webových stránek**

Aktuálním trendem v business to business komunikaci je rostoucí význam zákaznického zážitku, přičemž komunikace by měla být čím dál více osobní. Strojírenské firmy mají ale doposud tendenci podceňovat význam marketingu. (Klusáček, 2021) Protože společnost nabízí velmi specifické služby, nebylo by vhodné zaměřovat své úsilí na obecné marketingové kanály. Zákazníci přicházejí ve většině případů sami a společnost kontaktují na základě informací zjištěných na webových stránkách. Webové stránky společnosti obsahují především dvě interaktivní prezentace seznamující potencionálního zákazníka s využívanými technologiemi a nabídkou služeb.

Nabízené služby jsou ale popsány velmi obecně. Přestože se tímto způsobem daří popsat veškerou nabídku služeb, bylo by vhodné z dané komplexní nabídky detailně popsat alespoň pár konkrétních příkladů a ubezpečit zákazníka, že existuje vysoká pravděpodobnost, že si společnost dokáže poradit s nespočtem dalších požadavků. Druhý problém webu spočívá v tom, že pokud si chce návštěvník webu prohlédnout všechny slidy prezentací, musí myši kliknout 37krát, což velmi znepříjemňuje uživatelský zážitek.

V současnosti mohou návštěvníci webových stránek zjistit nabídku služeb a využívané technologie, očekává se od nich ale racionální, logické myšlení. Po tomto představení se totiž bez žádného dalšího zdůvodnění očekává, že si potencionální zákazník vybere právě společnost Star s.r.o.

Proto navrhuji vytvoření krátkého propagačního videa, které by obsahovalo téměř stejné informace jako již vytvořená prezentace, ale během několika sekund by seznámilo diváka za pomoci skutečných zaměstnanců i s největšími přednostmi společnosti. Důvodem zapojení skutečných osob je snaha vyvolat u sledujícího emoce, které napomáhají si informace lépe zapamatovat a vytvořit si osobní vztah ke značce. (Vysekalová, 2014, s. 79)

Hlavní důvod této změny představuje snaha upoutat pozornost zákazníka a ubezpečit ho po všech stránkách o profesionalitě společnosti. Tímto se zvýší pravděpodobnost, že i po dalším průzkumu trhu bude zákazník nadále přesvědčen o jedinečnosti služeb, které společnost Star s.r.o. nabízí a následně se rozhodne pro nákup právě zde.

**Návrh propagačního videa:** Představit společnost za využití jejího motta, ideálně ředitelem společnosti, popsat nabízené služby a demonstrovat je alespoň jedním záběrem přímo z výroby, prezentovat využívané technologie odborníkem v dané problematice, rozloučit se za opětovného využití motta společnosti, video by mělo končit podmětem k akci neboli nákupu.

Protože mohou být nadále již vytvořené prezentace potřebné, umístila bych na webové stránky pouze odkaz pro jejich zobrazení. Náklady na vytvoření propagačního videa velmi závisí na výběru odborníka, případně společnosti poskytující takovéto služby. V případě jednoduchého ale kvalitně natočeného videa se dá cena odhadnout od 15 tisíc korun. (videoprofirmu.com, 2021)

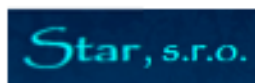
Poslední položkou pro zlepšení webových stránek, kterou navrhuji, tvoří vytvoření kontaktního formuláře pro zasílání dotazů. Návštěvník webu by měl možnost po vyplnění kontaktních údajů zaslat prostřednictvím tohoto formuláře jakýkoliv dotaz. Tímto krokem by společnost mohla získat nové kontakty na potenciální zákazníky a vylepšit s nimi celkovou komunikaci. Celkové náklady související se změnami na webové stránce (bez promo videa) se dají odhadnout do 2000 Kč. Tyto změny by byly provedeny aktuálním designerem webu.



Důležitou součástí propagace představuje možnost měřit její efektivitu. Jako nejjednodušší nástroj pro takovéto zjištění se nabízí statistiky návštěvnosti webu, ke kterým má společnost přístup. Při vytvoření nového obsahu lze předpokládat mírné zvýšení návštěvnosti webu, důležitějším faktorem je průměrná doba návštěvy. Ta by měla být dostatečně dlouhá k tomu, aby zákazník zjistil veškeré podstatné informace a následně uzavřel s firmou kontrakt.

### 3.4 Změna loga

Společnost již skoro 20 let využívá stejný logotyp, přestože vlastní certifikaci ISO 9001: 2015, jejíž součástí je princip neustálého zlepšování. Proto by měla být pozornost věnována i takovému detailu. Zastaralý formát by mohl podvědomě přesvědčit potencionálního klienta, že společnost využívá zastaralé techniky, případně že své jméno bere na lehkou váhu. Dle Godina (2020, s. 128): *Na logu záleží méně, než by si přál váš designér, ale více než si typický výbor společnosti uvědomuje.*



**Obrázek č. 5: Aktuální logotyp společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno pro potřeby bakalářské práce)

Aktuální logotyp má velmi tmavé pozadí a text je hůře čitelný, neobsahuje piktogram, který by mohl společnost odlišit od konkurence. Z těchto důvodů předkládám vlastní návrh, který by mohl společnost inspirovat k možné změně. (návrh byl vytvořen v aplikaci brandcrowd.com)



**Obrázek č. 6: Možný návrh budoucího loga**

(Zdroj: Vlastní zpracování, vytvořeno v aplikaci brandcrowd.com)

V novém logu byla zachována modrá barva, která značí kvalitu a serióznost. (ecommercebridge.cz, 2021) Byl změněn font písma pro lepší čitelnost a využit piktogram vycházející z názvu společnosti. Náklady v případě vytvoření vlastního návrhu na stránkách brandcrowd.com a následná implementace pro firemní potřeby se dá odhadnout do 5 tisíc korun. (brandcrowd.com, 2021)

Dopady těchto změn se těžce vyčísľují. Pro jednoduchou ilustraci byl zvolen pesimistický model, ve kterém by tyto změny zvedly tržby o pouhé jedno procento.

**Tabulka č. 21 Dopady změn na zlepšení image firmy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové náklady na zlepšení image (v tis. Kč)	22
Tržby 2019 (v tis Kč)	128 441
Teoretický 1 % růst tržeb vyvolaný změnou (v tis Kč)	129 725
Rozdíl (v tis. Kč)	1 284

Z tabulky je viditelné, že náklady v porovnání s teoretickými zisky jsou velmi nízké. Lze se domnívat, že popsaná změna by mohla přinést mnohonásobně vyšší přínosy, především v důsledku dlouhotrvající spolupráce s novými klienty. Tyto kroky celkově napomohou zlepšit finanční zdraví podniku, především celkovou rentabilitu a obrát dlouhodobého majetku.

### **3.5 Vztahy na pracovišti**

Protože se společnost potýká s řadou finančních problémů, není vůbec překvapivé, že tato skutečnost zhoršuje celkovou náladu ve společnosti. Jak již bylo popsáno dříve, sám management připouští, že existuje prostor pro zlepšení v oblasti leadershipu. Nejzásadnějším předpokladem pro zlepšení aktuální situace je vytvořit vhodné podmínky pro vývoj leadershipu. Nejdůležitější aspekt tvoří motivace příkladem, ke které napomáhá obecné studování dané problematiky a uvádění jí v praxi. (Skondrojanis, 2021)

I mistr výroby by měl mít možnost vzdělávat se v oblasti leadershipu. *Zkušený a vzdělaný mistr je vysokou zárukou, že jeho lidé si nebudou hledat práci jinde. Zaměstnanci totiž neopouštějí zaměstnání, ale v drtivé většině svoje nadřízené.* (Altego.cz, 2019) Na trhu existuje široká nabídka kurzů určená přímo pro tyto potřeby, jejichž cena se pohybuje od 3 500 Kč za jednoho účastníka. Pro lepší vyhodnocení přínosů navrženého opatření je optimální poskytnout tuto možnost jednomu motivovanému mistrovi, který bude mít možnost zlepšit své dosavadní soft skills. Ten by po dobu testovacího období byl v užším kontaktu s vedením společnosti a pomáhal by nastavit novou strategii budování pracovních vztahů.

### **Systém pochval**

V krizových chvílích dochází k napětí, lidé jsou více ve stresu a management zapomíná chválit své podřízené za provedené výkony. Přičemž pochvala udělená v osobním styku je jeden z nejlevnějších způsobů, jak zvýšit výkonost jednotlivých pracovníků a motivovat je k lepším výkonům. Pochvala by měla být především upřímná, konkrétní, stručná a včasná. Pochválena by měla být každá dobře odvedená práce, nejen výjimečný pracovní výkon. (Rychteříková, 2008, str.100–104).

Zavedení takového systému by mělo vycházet z osobního přesvědčení vedoucích pracovníků, že takovéto metody mohou být užitečné a zvýší konkurenceschopnost společnosti. Pro zlepšení situace stačí na konci porady vytvořit prostor, kdy každý účastník maximálně dvěma větami popíše, koho a za co naposledy pochválil.

## **ZÁVĚR**

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit finanční situaci společnosti Star s.r.o. v letech 2015 až 2019 za pomoci metod finanční a strategické analýzy. Na základě zjištěných údajů došlo k jejich vyhodnocení a následnému navržení možných doporučení, která by měla napomoci ke zlepšení stávající situace.

V úvodní části byly upřesněny základní cíle, dále popsán postup zpracování bakalářské práce a charakterizovány metody potřebné pro provedení finanční analýzy. První kapitola popsala teoretická východiska práce. Došlo k vysvětlení základních pojmů, metod a finančních ukazatelů, na které bylo v praktické části navázáno.

Praktická část je tvořena analýzou současného stavu. Nejdříve představuje analyzovanou společnost, následuje analýza vnějšího a vnitřního prostředí, složená z PESTLE analýzy, Porterova modelu pěti sil a McKinseyho modelu 7S. Druhá část této kapitoly se věnuje samotné finanční analýze. Její součástí bylo zhodnocení dosažených výsledků jednotlivých ukazatelů a jejich porovnání s oborovým průměrem, nebo doporučenou hodnotou.

Celá finanční analýza byla ovlivněna poznatky zjištěnými v analýze okolí podniku. Především problematika klesající poptávky na automobilovém trhu s sebou nesla celou škálu finančních problémů. Navzdory tomu se podařilo nalézt konkurenční výhody, které by měly společnosti pomoci toto období překonat.

Poslední část tvoří vlastní návrhy na zlepšení, kde je nejvíce prostoru věnováno postupu, jak oslovit nové zákazníky a upevnit současné postavení na trhu prostřednictvím webových stránek. Dále je předložen návrh, který se zabývá efektivností aktuálních zákazníků. Tento návrh podává doporučení, jak ke které skupině zákazníků přistupovat. Využití revolvingového faktoringu předkládá jeden z nejjednodušších způsobů, kterým lze dosáhnout zlepšení finančního zdraví, především v oblasti likvidity. Poslední doporučený návrh ke zlepšení vztahů na pracovišti představuje alternativní nástroj, kterým lze dosáhnout větší produktivity zaměstnanců.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Analýza vývoje ekonomiky ČR, *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR* [online].

[cit. 2021-03-30]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2019/10/Analýza-vývoje-ekonomiky-CR\\_rijen-2019.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2019/10/Analýza-vývoje-ekonomiky-CR_rijen-2019.pdf)

BURNETT, Ken. *Klíčoví zákazníci a péče o ně: koncepce, metody a postupy, jak utvářet a řídit vztahy s klíčovými zákazníky*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-655-1.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

Cena propagačního videa, *Videoprofirmu.com* [online]. [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.videoprofirmu.com/cenik-video-produkce-animace-reklama/>

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

Fuel types of new cars, *Acea.be* [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.acea.be/press-releases/article/fuel-types-of-new-cars-electric-10.5-hybrid-11.9-petrol-47.5-market-share-f>

GODIN, Seth. *Tohle je marketing!: zcela nový přístup k marketingu, prodeji a reklamě*. Přeložil Eva MAŠKOVÁ KŘÁPKOVÁ. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2567-8.

Index politické stability, *Theglobaleconomy.com* [online]. [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb\\_political\\_stability/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/)

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JIRÍ, Klusáček. 10 TOP trendů B2B komunikace 2021 v průmyslu. *Strojirenstvi.oneindustry.one* [online]. 1. 3. 2021 [cit.2021-04-19]. Dostupné z: <https://strojirenstvi.oneindustry.one/10-top-trendu-b2b-komunikace-2021-v-prumyslu/>

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2019. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-712-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOCH, Richard. *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. 2., aktualiz. vyd. Přeložil Jana NOVOTNÁ. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-175-1.

KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza: studijní opora pro distanční studium*. Vyd. 2., dopl. Brno: Sting, 2008. ISBN 978-80-86342-76-4.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074005381.

MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada, 2006. Finanční řízení. ISBN 80-247-1558-9.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MAREK, David a kol., *Automobilový průmysl: Znovuobjevení automobilu* [online]. 01.02.2019, str.52 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/deloitte-analytics/Automobilovy-prumysl-znovuobjeveni-automobilu.pdf>

MAREK, David a kol., *Výhled české ekonomiky na rok 2021* [online]. 1. 1. 2021, str.1 [cit. 2021-03-30] Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/deloitte-vyhled-ceske-ekonomiky-na-2021.pdf>

MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*. Praha: Alfa Publishing, 2006. Ekonomie studium. ISBN 80-86575-46-2.

*Měsíčník EU aktualit: EU Office* [online]. 2015, (144) [cit. 2021-03-16]. ISSN 1801-5042. Dostupné z: [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Evropska\\_unie/Mesicnik\\_EU\\_aktualit/Mesicnik\\_EU\\_aktualit/Prilohy/mesicnik\\_2015\\_09.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Evropska_unie/Mesicnik_EU_aktualit/Mesicnik_EU_aktualit/Prilohy/mesicnik_2015_09.pdf)

Motor Vehicles Statistics, *Oica.net* [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.oica.net/category/sales-statistics/>

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza: distanční studijní opora*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2013. ISBN 9788087314319.

Nezaměstnanost v ČR, *Kurzy.cz* [online]. Praha, 5. 6. 2020 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>

Podíl nezaměstnaných osob v ČR 2005-2020 *Český statistický úřad* [online]. 15. 1. 2020 Aktualizováno 22. 1. 2021 [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/cr\\_od\\_roku\\_1989\\_podil\\_nezamestnanych](https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych)

Posilování koruny, *Roklen24.cz* [online]. [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://roklen24.cz/proc-koruna-posiluje-a-dal-posilovat-bude/>

PROKŮPKOVÁ, Danuše a Michal SVOBODA. *Jak číst účetní výkazy vybraných účetních jednotek*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-522-1.

Průměrné náklady na kapitál, *Waccexpert.com* [online]. [cit. 2021-04-14]. Dostupné z: <http://www.waccexpert.com/>

Psychologie barev v marketingu, *Ecommercebridge.cz* [online]. [cit. 2021-04-17]. Dostupné z <https://www.ecommercebridge.cz/psychologie-barev-v-marketingu/>

Registrace nově prodaných automobilů, *Sda-cia.cz* [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz/stat.php?m#str=nova>

Rentabilita tržeb, *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 16.08.2016 [cit. 2020-12-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978- 80- 271-2028-4.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN:978-80-247-2100-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-562-8.

Sedláčková, H. & Buchta, K., 2006. *Strategická analýza 2.*, přeprac. a dopl. vyd., V Praze: C.H. Beck.

SCHOEMAKER, Pepijn. 7S Model of McKinsey explained. In: *YouTube* [online]. 21.10.2016 [cit.2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=yGceFEDmtIM>



SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

SKONDROJANIS, Petr. Víím, jak zajistit, aby se z lidí stávali leaderi. In: *redbuttonedu.cz* [online]. 18. 1. 2020 [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: <https://www.redbuttonedu.cz/vim-jak-zajistit-aby-se-z-lidi-stavali-lidri/>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1212-9.

Školení pro mistry, *Altego.cz* [online]. [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.altego.cz/nasesluzby/skoleni-pro-mistry/>

VANĚK, David. *Finanční situace podniku* [ústní sdělení] Brno 1. 4. 2021

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4843-6.

Vývoj HDP v ČR, *Kurzy.cz* [online]. Praha, 06.02.2021 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/A=2>

Vývoj inflace v ČR, *Kurzy.cz* [online]. Praha, 13. 3. 2021 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

Vývoj počtu absolventů SŠ, *Infoabsolvent.cz* [online]. [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08>

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

CF	cash flow
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPP	čisté peněžní prostředky
DM	dlouhodobý majetek
EBIT	zisk před odečtením daně a nákladových úroků
HDP	hrubý domácí produkt
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
VH BÚO	výsledek hospodaření běžného účetního období
VH	výsledek hospodaření
WACC	průměrné náklady na kapitál

## SEZNAM VZORCŮ

Vzorec č. 1: Koeficient samofinancování.....	22
Vzorec č. 2: Doba splácení dluhu z cash flow .....	22
Vzorec č. 3: Rentabilita celkového kapitálu .....	22
Vzorec č. 4: Cash flow v % tržeb .....	22
Vzorec č. 5: Altmanova formule bankrotu pro české podmínky .....	23
Vzorec č. 6: Absolutní změna.....	24
Vzorec č. 7: Procentní změna .....	24
Vzorec č. 8: Podíl i- té položky (vyjádřeno v %) .....	24
Vzorec č. 9: Čistý pracovní kapitál, manažerský přístup .....	25
Vzorec č. 10: Čisté pohotové prostředky .....	25
Vzorec č. 11: Rentabilita aktiv .....	26
Vzorec č. 12: Rentabilita vlastního kapitálu .....	27
Vzorec č. 13: Rentabilita tržeb .....	27
Vzorec č. 14: Rentabilita celkového investovaného kapitálu .....	28
Vzorec č. 15: Běžná likvidita.....	28
Vzorec č. 16: Pohotová likvidita.....	29
Vzorec č. 17: Okamžitá likvidita .....	29
Vzorec č. 18: Celková zadluženost.....	30
Vzorec č. 19: Koeficient samofinancování.....	30
Vzorec č. 20: Míra zadluženosti .....	30
Vzorec č. 21: Úrokové krytí .....	31
Vzorec č. 22: Doba splácení dluhů .....	31
Vzorec č. 23: Obrat aktiv .....	32
Vzorec č. 24: Obrat dlouhodobého majetku .....	32
Vzorec č. 25: Doba obratu zásob .....	32
Vzorec č. 26: Doba obratu pohledávek.....	33
Vzorec č. 27: Doba obratu závazků .....	33
Vzorec č. 28: Produktivita práce z přidané hodnoty.....	33
Vzorec č. 29: Nákladovost výnosů .....	34
Vzorec č. 30: Mzdová produktivita .....	34
Vzorec č. 31: Materiálová náročnost výnosů.....	34

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj kurzu EUR/CZK .....	39
Graf č. 2: Vývoj aktiv v období 2015–2019 .....	49
Graf č. 3: Vývoj pasiv v období 2015–2019.....	51
Graf č. 4: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období 2015–2019.....	54
Graf č. 5: Podíl jednotlivých aktiv v roce 2015–2019 .....	57
Graf č. 6: Podíl jednotlivých pasiv v roce 2015–2019 .....	58
Graf č. 7: Vývoj ukazatelů rentability v roce 2015–2019.....	61
Graf č. 8: Vývoj ukazatelů likvidity v roce 2015–2019 .....	63
Graf č. 9 ABC analýza z hlediska tržeb.....	68

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Prostředí podniku .....	13
Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil .....	16
Obrázek č. 3: Rámec 7S.....	18
Obrázek č. 4: Organizační struktura .....	44
Obrázek č. 5: Aktuální logotyp společnosti.....	73
Obrázek č. 6: Možný návrh budoucího loga.....	73

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Kralickův Quicktest, stupnice hodnocení jednotlivých ukazatelů.....	23
Tabulka č. 2: Růst minimální mzdy .....	38
Tabulka č. 3: Sledované ekonomické faktory.....	39
Tabulka č. 4:Kralickův Quick test .....	46
Tabulka č. 5: Altmanova formule bankrotu .....	47
Tabulka č. 6: Horizontální analýza aktiv .....	48
Tabulka č. 7: Horizontální analýza pasiv.....	50
Tabulka č. 8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát .....	52
Tabulka č. 9: Horizontální analýza výkazu cash flow .....	54
Tabulka č. 10: Vertikální analýza aktiv .....	56
Tabulka č. 11: Vertikální analýza pasiv.....	57
Tabulka č. 12: Rozdílové ukazatele .....	58
Tabulka č. 13: Ukazatele rentability .....	59
Tabulka č. 14: Ukazatele likvidity .....	62
Tabulka č. 15: Ukazatele zadluženosti .....	63
Tabulka č. 16: Ukazatele aktivity .....	64
Tabulka č. 17 Provozní ukazatele .....	66
Tabulka č. 18Analýza ABC .....	68
Tabulka č. 19: Kalkulace faktoringu.....	69
Tabulka č. 20: Změny jednotlivých položek finanční analýzy .....	70
Tabulka č. 21 Dopady změn na zlepšení image firmy.....	74

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Aktiva společnosti Star s.r.o. ....	I
Příloha č. 2: Pasiva společnosti Star s.r.o. ....	II
Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát společnosti Star s.r.o. ....	III
Příloha č. 4: Výkaz cash flow společnosti Star s.r.o. ....	IV

**Příloha č. 1: Aktiva společnosti Star s.r.o. v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Star s.r.o.)

AKTIVA	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Aktiva celkem</b>	<b>121 822</b>	<b>148 923</b>	<b>193 464</b>	<b>209 801</b>	<b>181 527</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>62 784</b>	<b>92 014</b>	<b>130 724</b>	<b>133 505</b>	<b>127 756</b>
Dl. nehmotný m.	58	120	52	2 281	2 751
Software	58	120	52	1 840	1 734
Nedokončený DNM		0	0	441	1 017
Dl. hmotný m.	62 726	91 894	130 672	131 224	125 005
Pozemky	1 548	1 548	1 549	1 549	1 549
Stavby	21 377	30 509	48 318	48 208	47 653
Hmotné movité věci a jejich soubory	30 301	41 175	75 269	72 917	73 188
Nedokončený dl. hm. majetek	9 235	16 740	957	1 257	533
Poskytnuté zálohy na DHM	265	1 922	4 579	7 293	2 080
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>54 572</b>	<b>52 392</b>	<b>59 070</b>	<b>70 823</b>	<b>47 113</b>
<b>Zásoby</b>	<b>18 420</b>	<b>28 438</b>	<b>30 537</b>	<b>38 855</b>	<b>25 093</b>
Materiál	2 681	2 598	5 156	5 156	4 749
Nedokončená výroba a polotovary	8 404	15 374	17 794	22 252	13 455
Výrobky	7 294	10 159	6 599	11 357	6 812
Poskytnuté zálohy na zásoby	41	307	1 431	90	77
<b>Pohledávky</b>	<b>13 944</b>	<b>16 233</b>	<b>21 236</b>	<b>30 169</b>	<b>19 866</b>
Dlouhodobé pohledávky	0	122	127	4 736	2 893
Pohledávky z obchodních vztahů	0	27	27	27	0
Ostatní pohledávky	0	95	100	4 709	2 893
Krátkodobé pohledávky	13 944	16 111	21 109	25 433	16 973
Pohledávky z obchodních vztahů	13 769	15 473	17 025	21 211	16 394
Daňové pohledávky	22	588	4 063	1 948	204
Krátkodobé poskytnuté zálohy	3	10	20	22	245
Jiné pohledávky	150	40	1	2 252	130
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>22 208</b>	<b>7 721</b>	<b>7 297</b>	<b>1 799</b>	<b>2 154</b>
Peněžní prostředky pokladna	63	125	1 023	379	560
Účty v bankách	22 145	7 596	6 274	1 420	1 594
<b>Časové rozlišení</b>	<b>4 526</b>	<b>4 517</b>	<b>3 670</b>	<b>5 473</b>	<b>6 658</b>
Náklady příštích období	4 345	4 153	3 437	5 274	6 351
Příjmy příštích období	181	364	233	199	307



**Příloha č. 2: Pasiva společnosti Star s.r.o. v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Star s.r.o.)

PASIVA	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Pasiva celkem</b>	<b>121 882</b>	<b>148 923</b>	<b>193 464</b>	<b>209 801</b>	<b>181 527</b>
Vlastní kapitál	54 750	62 752	68 766	71 589	55 336
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Rezervní fond	100	100	100	100	100
VH min. let	34 405	47 875	61 000	67 665	70 489
VH BÚO	19 245	13 777	6 666	2 824	-16 253
<b>Cizí zdroje</b>	<b>65 837</b>	<b>85 552</b>	<b>124 129</b>	<b>137 600</b>	<b>125 699</b>
Rezervy	0	0	1 187	709	1 042
Závazky	65 837	85 552	122 942	136 891	124 657
Dl. závazky	31 552	33 691	55 068	49 945	36 045
Závazky k úvěrovým institucím	2 800	1 200	12 750	11 250	9 750
Odložený daňový závazek	0	0	1 049	1 595	0
ostatní závazky	28 752	32 491	41 269	37 100	26 295
Krátkodobé závazky	34 285	51 861	67 874	86 946	88 612
Závazky k úvěrovým institucím	2 000	18 066	28 652	51 278	49 417
Závazky z obchodních vztahů	10 906	10 159	11 056	8 056	9 364
Závazky ke společníkům	387	3 998	338	148	148
Závazky k zaměstnancům	3 369	3 907	4 878	3 559	3 105
Závazky ze soc. a zdrav. pojištění	2 079	2 233	2 788	2 189	1 877
Daňové závazky a dotace	2 215	588	757	1 843	1 497
Dohadné účty pasivní	6	437	456	833	59
Jiné závazky	13 323	12 473	18 949	19 040	23 145
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 295</b>	<b>619</b>	<b>569</b>	<b>612</b>	<b>492</b>
Výdaje příštích období	1 295	619	569	612	492

**Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát společnosti Star s.r.o. v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Star s.r.o.)

POLOŽKY VÝKAZU ZISKU A ZTRÁT	2015	2016	2017	2018	2019
Výkony	173 201	164 050	202 785	160 623	142 487
Tržby z prodeje výrobků	169 583	178 276	203 888	169 773	128 441
Změna stavu zásob vlastní činnosti	3 651	-14 109	-988	-9 080	14 089
Aktivace	-33	-117	-115	-70	-43
Výkonová spotřeba	76 653	81 608	91 643	82 075	59 566
Spotřeba materiálu a energie	48 553	53 202	61 182	55 175	41 446
Služby	28 100	28 406	30 461	26 900	18 120
Osobní náklady	65 341	77 045	91 200	89 129	69 818
Mzdové náklady	48 713	57 400	68 040	66 361	52 061
Náklady na soc a zdav.	16 628	19 645	23 160	22 768	17 757
Úprava hodnot v provozní oblasti	7 652	13 504	13 001	11 789	7 301
Úpravy hodnot DN a DH majetku	6 430	12 385	11 851	12 308	8 357
Úpravy hodnot zásob	1 222	1 119	1 150	-686	-889
Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	167	-167
Ostatní provozní výnosy	57 523	73 539	62 560	55 946	45 982
Tržby z prodaného DM	0	12 331	0	7 759	9 814
Tržby z prodaného materiálu	3 932	4 235	5 222	4 522	3 201
Jiné provozní výnosy	53 591	56 973	57 338	43 665	32 967
Ostatní provozní náklady	54 666	73 666	60 568	44 377	37 059
zůstatková cena DM	0	12 917	0	3	3 004
Prodaný materiál	576	3 666	1 403	599	1
Daně a poplatky	98	144	120	119	123
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	209	-478	333
Jiné provozní náklady	53 992	56 929	58 836	44 134	33 598
Provozní výsledek hospodaření	26 478	20 228	11 138	7 499	-13 366
Výnosové úroky a podobné výnosy	4	1	0	39	83
Nákladové úroky a podobné náklady	858	1 341	1 575	2 287	3 074
Ostatní finanční výnosy	0	0	616	0	134
Ostatní finanční náklady	1 580	1 657	1 731	1 881	1 625
Finanční výsledek hospodaření	-2 434	-2 997	-2 690	-4 129	-4 482
VH před zdaněním	24 044	17 231	8 449	3 370	-17 848
Daň z příjmů	4 799	3 454	1 783	546	-1 595
Daň z příjmů splatná	4 799	3 454	408	0	0
Daň z příjmů odložená	0	0	1 375	546	-1 595
VH po zdanění	19 245	13 777	6 666	2 824	-16 253
VH za účetní období	19 245	13 777	6 666	2 824	-16 253
Čistý obrat za účetní období	227 110	251 816	267 064	225 758	174 641

**Příloha č. 4: Výkaz cash flow společnosti Star s.r.o. v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Star s.r.o.)

VÝKAZ CASH FLOW	2015	2016	2017	2018	2019
Stav PP a PE na začátku účetního období	2 739	22 208	7 721	7 297	1 799
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	32 147	11 904	22 888	-14 893	11 913
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-32 944	-42 201	-50 560	-7 333	4 202
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	20 266	15 810	27 248	16 728	-15 760
Stav PP a PE na konci účetního období	22 208	7 721	7 297	1 799	2 154